

# ADMINISTRACIÓN

Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos

MOCHÓN, MOCHÓN, SÁEZ



 **Alfaomega**

 libroweb

# **Administración**

## **Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos**

# **Administración**

## **Enfoque por Competencias**

### **con Casos Latinoamericanos**

**Francisco Mochón Morcillo**

Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)

**María del Carmen Mochón**

REGIS-TR European Trade Repository

**Marta Sáez Mochón**

Universidad Pontificia de Salamanca



**Buenos Aires • Bogotá • México, D.F. • Santiago de Chile**

**Gerente editorial**  
Marcelo Grillo Giannetto  
mgrillo@alfaomega.com.mx

**Editor**  
Gerardo González Núñez  
ggonzalez@alfaomega.com.mx

Datos catalográficos

Mochón, Francisco; Mochón, Ma. del Carmen y Sáez, Marta  
Administración. Enfoque por Competencias con Casos  
Latinoamericanos

Primera Edición

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

ISBN: 978-607-707-934-7

Formato: 21 x 24 cm

Páginas: 564

**Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos**

Francisco Mochón Morcillo, María del Carmen Mochón Sáez y Marta Sáez Mochón  
Derechos reservados © Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V., México

Primera edición: Alfaomega Grupo Editor, México, febrero 2014

© 2014 Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

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

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana  
Registro No. 2317

Pág. Web: <http://www.alfaomega.com.mx>  
E-mail: [atencionalcliente@alfaomega.com.mx](mailto:atencionalcliente@alfaomega.com.mx)

**ISBN: 978-607-707-934-7**

**Derechos reservados:**

Esta obra es propiedad intelectual de su autor y los derechos de publicación en lengua española han sido legalmente transferidos al editor. Prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio sin permiso por escrito del propietario de los derechos del copyright.

**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, S.A. de C.V. 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.

Edición autorizada para venta en todo el mundo.

**Impreso en México. Printed in Mexico.**

**Empresas del grupo:**

**México:** Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. – Pitágoras 1139, Col. Del Valle, México, D.F. – C.P. 03100.  
Tel.: (52-55) 5575-5022 – Fax: (52-55) 5575-2420 / 2490. Sin costo: 01-800-020-4396  
E-mail: [atencionalcliente@alfaomega.com.mx](mailto:atencionalcliente@alfaomega.com.mx)

**Colombia:** Alfaomega Colombiana S.A. – Calle 62 No. 20-46, Barrio San Luis, Bogotá, Colombia,  
Tels.: (57-1) 746 0102 / 210 0415 – E-mail: [cliente@alfaomega.com.co](mailto:cliente@alfaomega.com.co)

**Chile:** Alfaomega Grupo Editor, S.A. – Av. Providencia 1443. Oficina 24, Santiago, Chile  
Tel.: (56-2) 2235-4248 – Fax: (56-2) 2235-5786 – E-mail: [agechile@alfaomega.cl](mailto:agechile@alfaomega.cl)

**Argentina:** Alfaomega Grupo Editor Argentino, S.A. – Paraguay 1307 P.B. Of. 11, C.P. 1057, Buenos Aires,  
Argentina, – Tel./Fax: (54-11) 4811-0887 y 4811 7183 – E-mail: [ventas@alfaomegaeditor.com.ar](mailto:ventas@alfaomegaeditor.com.ar)



## Acerca de los autores



**Francisco Mochón Morcillo.** Doctor por las universidades Autónoma de Madrid e Indiana University. Actualmente es Catedrático de Análisis Económico en la UNED. Ha sido Asesor del Ministerio de Economía y Hacienda de España, Director General de Política Financiera de la Junta de Andalucía, Director de la sociedad de estudios ESECA y Director general de finanzas (CFO) de Telefónica de España. En la actualidad es Presidente del consejo social de la Universidad de Málaga, miembro del comité asesor de U-TAD y miembro del Consejo de Administración del Mercado de Futuros del Aceite de Oliva (MFAO) y de Zed Worldwide. Ha publicado numerosos artículos de investigación y es autor de más de cincuenta libros sobre economía, finanzas y empresa.



**María del Carmen Mochón Sáez.** Licenciada en Dirección y Administración de empresas por el Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF) en 2006 y obtuvo un máster en Mercados Financieros e Inversión Alternativa por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Su desarrollo profesional se ha centrado en el área financiera, habiendo trabajado en el Grupo Telefónica y en el Banco de España. Actualmente trabaja en BME como gestora del proyecto de registro de derivados; REGIS-TR. En el ámbito académico trabajó en paralelo como profesora de la Universidad Politécnica de Salamanca en Madrid (UPSAM). Adicionalmente colabora con la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) en un curso sobre Delitos financieros y en un curso MOOC sobre Economía, empresa y felicidad.



**Marta Sáez Mochón.** Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga (1996). Su trayectoria profesional la inició en el sector financiero en el fondo de pensiones Fonditel. En 1998 obtuvo el Título de Analista Financiero Europeo, otorgado por la Federación Europea de Asociaciones de Analistas Financieros (EFFAS). Ha trabajado como técnico superior en orientación laboral, en la búsqueda activa de empleo y en el emprendimiento, siendo coautora de un trabajo sobre el citado tema. Tiene una amplia experiencia docente en la Universidad Pontificia de Salamanca (Madrid) en la rama de Administración y Dirección de Empresas. Así, mismo ha sido profesora de formación profesional de la asignatura de Administración en diversos centros de enseñanza.

## **Dedicatoria**

A la memoria de Alberto Umaña Carrizosa,  
por habernos transmitido la ilusión de  
escribir este libro.

# Agradecimientos

Cuando se realiza un libro de estas características se contraen deudas de gratitud con un amplio grupo de personas. A unas por las necesarias “ausencias” de los autores, pues son muchas las horas que se deben distraer de otras actividades, fundamentalmente familiares, para dedicarlas a hacer un libro como este. A todas esas personas tan cercanas queremos expresarles nuestro agradecimiento por su estímulo y comprensión. Por otro lado, debemos expresar nuestro agradecimiento a aquellos alumnos que con sus comentarios han contribuido a depurar versiones iniciales de los contenidos que ahora se plasman en este libro.

En cualquier caso, queremos hacer una mención especial en nuestro capítulo de agradecimiento a nuestro editor Gerardo González Núñez. Sólo gracias a su buen hacer y su amplia experiencia, tanto en la labores de edición, como en el enfoque de competencias hemos podido llevar a cabo este trabajo en la forma que finalmente ha visto la luz. Muchas gracias Gerardo, te estaremos eternamente agradecidos.

También queremos agradecer la revisión del manuscrito de esta obra a los profesores:

Dr. José Luis Palacios Blanco  
Ex Rector de la Universidad Meridiano en  
León Guanajuato, México.

Lic. Fernando Moroni  
Secretario del Departamento Pedagógico de  
Administración de la Facultad de Ciencias  
Económicas de la Universidad de Buenos  
Aires, Argentina.

Mg. Ing. Florencia Pollo-Cataneo  
Subsecretaria de Posgrado y Vinculo con la  
Investigación de la Facultad Regional de  
Buenos Aires de la Universidad Tecnológica  
Nacional, Argentina.

Lic. Susana García Molina  
Coordinadora de Posgrado de Administración  
de la Universidad del Valle de México.

Dr Alejandro López Rincón  
Institut public de recherche en sciences du  
numérique INRIA, Centre Bordeaux,  
France.

Dr. Alejandro Lerma Kirchener  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México.

Dr. David Moisés Terán Pérez  
Facultad de Estudios Superiores Aragón de  
la Universidad Nacional Autónoma de  
México.

Dr. José Jesús Acosta Flores  
División de Estudios de Posgrado de la  
Facultad de Ingeniería de la Universidad  
Nacional Autónoma de México.

Dr. José Ramón Gallardo Hernández  
Facultad de Contaduría y Administración  
de la Universidad Nacional Autónoma de  
México.

Dra. Juana Patlán Pérez  
Facultad de Psicología de la Universidad  
Nacional Autónoma de México.

Lic. Rusalía Blásquez Pico  
Unidad Profesional Interdisciplinaria de  
Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas  
del Instituto Politécnico Nacional,  
México.

M. en C. Martha Gamiño López  
Unidad Profesional Interdisciplinaria de  
Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas  
del Instituto Politécnico Nacional,  
México.

M. en E. Guadalupe Esperanza Trejo Parada  
Unidad Profesional Interdisciplinaria de  
Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas  
del Instituto Politécnico Nacional,  
México.

Lic. Luis Alejandro Herrera García  
Universidad Mexicana, México.

Dr. Perfecto Gabriel Trujillo Castro  
Instituto Tecnológico de Veracruz, México.

M.A. Sonia Báez Lagunes  
Instituto Tecnológico de Veracruz, México.

L.A.E. Maria del Socorro Almendra  
Instituto Tecnológico de Veracruz, México.

# Mensaje del Editor

Una de las convicciones fundamentales de Alfaomega Grupo Editor es que los conocimientos son esenciales en el desempeño profesional, ya que sin ellos es imposible adquirir las habilidades, las destrezas y las actitudes necesarias para competir en el mercado laboral. El continuo avance en la ciencia y la tecnología demanda la actualización constante en estos conocimientos.

Alfaomega Grupo Editor tiene como misión brindar a los estudiantes y profesionales textos actualizados escritos por especialistas destacados en su campo y que se encuentran enmarcados con una estructura didáctica fundamentada en bases pedagógicas que favorecen el aprendizaje y facilitan su utilización y aplicación en la vida diaria.

Consciente de las exigencias del entorno actual, Alfaomega Grupo Editor ofrece complementos a este medio impreso a través de materiales adicionales en una página Web que coadyvarán, junto con el presente libro, a complementar y desarrollar las competencias necesarias que una profesión determinada requiera para responder a estas demandas.

Esta obra contiene casos de estudio y plantea numerosas actividades para poner en práctica los conocimientos adquiridos. Está estructurada bajo un enfoque de desarrollo de competencias que fomenta la fácil apropiación del conocimiento.

Cada capítulo está desarrollado y estructurado de forma sencilla para que, a través de actividades, el alumno ponga en práctica las habilidades, los conocimientos y las actitudes recién aprendidas para utilizarlas y aplicarlas en su entorno.

Los libros de Alfaomega Grupo Editor están diseñados para ser utilizados en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y pueden ser usados como textos en diversos cursos o como apoyo para reforzar el desarrollo profesional.

Es así como Alfaomega Grupo Editor espera contribuir a la formación y al desarrollo de profesionales exitosos para beneficio de la sociedad, y espera ser su compañera profesional en este viaje de por vida por el mundo del conocimiento.

# Contenido

|  |       |
|--|-------|
| Registro en la página Web de apoyo.....  | xiv   |
| Convenciones utilizadas en el texto..... | xv    |
| ¿Qué son las competencias? .....         | xvi   |
| Evaluación por competencias.....         | xvi   |
| Portafolio de evidencias .....           | xvii  |
| Prólogo .....                            | xviii |

## Primera parte

### LA ORGANIZACIÓN, LOS GERENTES Y SU ENTORNO

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo 1. Organizaciones, administración y gerentes .....</b>            | <b>1</b>   |
| 1.1. Introducción .....   | 4          |
| 1.2. Organización .....   | 5          |
| 1.3. Administración.....  | 9          |
| 1.4. Los gerentes.....  | 14         |
| 1.5. Gerentes o líderes.....  | 20         |
| 1.6. Los retos de los gerentes en el mundo globalizado.....                   | 23         |
| 1.7. Autoevaluación .....   | 28         |
| 1.8. Evaluación final del capítulo .....                                      | 28         |
| 1.9. Portafolio de evidencias .....   | 29         |
| 1.10. Bibliografía .....  | 30         |
| 1.11. Material de la página Web de apoyo.....                                 | 31         |
| <b>Capítulo 2. Teorías y prácticas de la administración .....</b>             | <b>33</b>  |
| 2.1. Introducción .....   | 35         |
| 2.2. Enfoque clásico de la administración.....                                | 36         |
| 2.3. Enfoque conductual o del comportamiento organizacional .....             | 43         |
| 2.4. Enfoque cuantitativo y otras teorías contemporáneas .....                | 46         |
| 2.5. Teorías de la administración y los objetivos de las organizaciones ..... | 50         |
| 2.6. Teorías de la administración, técnicas y resultados .....                | 53         |
| 2.7. Autoevaluación .....   | 59         |
| 2.8. Evaluación final del capítulo .....                                      | 59         |
| 2.9. Portafolio de evidencias .....   | 60         |
| 2.10. Bibliografía .....  | 61         |
| 2.11. Material de la página Web de apoyo.....                                 | 62         |
| <b>Capítulo 3. Elementos de la organización: el entorno.....</b>              | <b>63</b>  |
| 3.1. Introducción .....   | 66         |
| 3.2. Elementos de la organización.....  | 66         |
| 3.3. Entorno de la organización .....   | 71         |
| 3.4. Modelos de análisis de los factores del entorno .....                    | 82         |
| 3.5. Grado de incertidumbre del entorno y toma de decisiones .....            | 92         |
| 3.6. El entorno y la cultura organizacional.....                              | 94         |
| 3.7. Autoevaluación .....   | 97         |
| 3.8. Evaluación final del capítulo .....                                      | 97         |
| 3.9. Portafolio de evidencias .....   | 98         |
| 3.10. Bibliografía .....  | 99         |
| 3.11. Material de la página Web de apoyo.....                                 | 100        |
| <b>Capítulo 4. Administración en un entorno global.....</b>                   | <b>101</b> |
| 4.1. Introducción .....   | 104        |
| 4.2. La globalización: una perspectiva histórica.....                         | 104        |
| 4.3. La globalización: factores explicativos.....                             | 107        |

|                    |   |            |
|--------------------|---|------------|
| 4.4.               | El comercio internacional y las organizaciones .....            | 110        |
| 4.5.               | Administración en un entorno global .....                       | 116        |
| 4.6.               | Autoevaluación .....  | 120        |
| 4.7.               | Evaluación final del capítulo .....                             | 120        |
| 4.8.               | Portafolio de evidencias .....                                  | 121        |
| 4.9.               | Bibliografía .....  | 121        |
| 4.10.              | Material de la página Web de apoyo.....                         | 123        |
| <b>Capítulo 5.</b> | <b>Responsabilidad social corporativa .....</b>                 | <b>125</b> |
| 5.1.               | Introducción .....  | 127        |
| 5.2.               | Responsabilidad social corporativa: concepto y evolución.....   | 128        |
| 5.3.               | Ámbitos de actuación de la RSC.....                             | 133        |
| 5.4.               | La eficiencia económica en las organizaciones responsables..... | 138        |
| 5.5.               | La transformación de las organizaciones .....                   | 142        |
| 5.6.               | La ética en la organización .....                               | 146        |
| 5.7.               | Autoevaluación .....  | 151        |
| 5.8.               | Evaluación final del capítulo .....                             | 151        |
| 5.9.               | Portafolio de evidencias .....                                  | 152        |
| 5.10.              | Bibliografía .....  | 152        |
| 5.11.              | Material de la página Web de apoyo.....                         | 154        |

## Segunda parte

### LA TOMA DE DECISIONES Y LA PLANEACIÓN

|                    |  |            |
|--------------------|--|------------|
| <b>Capítulo 6.</b> | <b>La toma de decisiones en las organizaciones .....</b>                                 | <b>155</b> |
| 6.1.               | Introducción .....   | 157        |
| 6.2.               | El proceso de toma de decisiones y las etapas a seguir.....                              | 158        |
| 6.3.               | Modelos de toma de decisiones.....   | 161        |
| 6.4.               | Estrategias para la toma de decisiones .....   | 165        |
| 6.5.               | Errores en la toma de decisiones y sus enseñanzas.....                                   | 169        |
| 6.6.               | Toma de decisiones en grupo .....  | 174        |
| 6.7.               | Creatividad, innovación y la toma de decisiones.....                                     | 177        |
| 6.8.               | Autoevaluación .....   | 181        |
| 6.9.               | Evaluación final del capítulo .....  | 181        |
| 6.10.              | Portafolio de evidencias .....   | 182        |
| 6.11.              | Bibliografía .....   | 182        |
| 6.12.              | Material de la página Web de apoyo.....  | 184        |
| <b>Capítulo 7.</b> | <b>Planeación: los objetivos, los planes y su desarrollo.....</b>                        | <b>185</b> |
| 7.1.               | Introducción .....   | 188        |
| 7.2.               | La planeación: niveles y responsables .....  | 188        |
| 7.3.               | Las etapas del proceso de planeación .....   | 193        |
| 7.4.               | La planeación, los objetivos y los planes .....  | 194        |
| 7.5.               | Los grandes objetivos y la misión .....  | 198        |
| 7.6.               | Métodos para establecer objetivos y desarrollar planes .....                             | 200        |
| 7.7.               | Consideraciones críticas a la planeación formal .....                                    | 205        |
| 7.8.               | Autoevaluación .....   | 207        |
| 7.9.               | Evaluación final del capítulo .....  | 207        |
| 7.10.              | Portafolio de evidencias .....   | 208        |
| 7.11.              | Bibliografía .....   | 209        |
| 7.12.              | Material de la página Web de apoyo.....  | 210        |
| <b>Capítulo 8.</b> | <b>Administración estratégica: formulación<br/>e implementación de estrategias .....</b> | <b>211</b> |
| 8.1.               | Introducción .....   | 214        |
| 8.2.               | La administración estratégica: su importancia.....                                       | 214        |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| 8.3.  | El proceso de administración estratégica: la planeación estratégica ..... | 218 |
| 8.4.  | La formulación de estrategias a nivel corporativo .....                   | 222 |
| 8.5.  | Estrategias competitivas a nivel de línea o unidad de negocio .....       | 228 |
| 8.6.  | La formulación de estrategias a nivel funcional .....                     | 232 |
| 8.7.  | La implementación de estrategias .....                                    | 236 |
| 8.8.  | Autoevaluación .....  | 240 |
| 8.9.  | Evaluación final del capítulo .....                                       | 240 |
| 8.10. | Portafolio de evidencias .....  | 241 |
| 8.11. | Bibliografía .....  | 241 |
| 8.12. | Material de la página Web de apoyo .....                                  | 243 |

### **Tercera parte**

## **ORGANIZACIÓN DE ESTRUCTURAS Y DE RECURSOS HUMANOS**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo 9. La gestión de la estructura organizativa .....</b> | <b>245</b> |
| 9.1. Introducción .....   | 248        |
| 9.2. Importancia de la estructura organizacional .....            | 248        |
| 9.3. Estructura formal e informal .....                           | 251        |
| 9.4. Principios, organigrama y departamentalización .....         | 254        |
| 9.5. Estructuras organizacionales tradicionales .....             | 261        |
| 9.6. La estructura matricial .....                                | 266        |
| 9.7. Estructuras organizacionales contemporáneas .....            | 267        |
| 9.8. Autoevaluación .....   | 274        |
| 9.9. Evaluación final del capítulo .....                          | 275        |
| 9.10. Portafolio de evidencias .....                              | 275        |
| 9.11. Bibliografía .....  | 276        |
| 9.12. Material de la página Web de apoyo .....                    | 277        |
| <b>Capítulo 10. Administración de recursos humanos .....</b>      | <b>279</b> |
| 10.1. Introducción .....  | 281        |
| 10.2. Administración de recursos humanos .....                    | 282        |
| 10.3. Condicionantes de la provisión de vacantes .....            | 286        |
| 10.4. Reclutamiento y selección .....                             | 291        |
| 10.5. Orientación, entrenamiento y desarrollo .....               | 295        |
| 10.6. Evaluación del personal y motivación .....                  | 298        |
| 10.7. Remuneración de los empleados .....                         | 302        |
| 10.8. Relaciones laborales .....                                  | 304        |
| 10.9. Autoevaluación .....  | 307        |
| 10.10. Evaluación final del capítulo .....                        | 307        |
| 10.11. Portafolio de evidencias .....                             | 308        |
| 10.12. Bibliografía .....   | 308        |
| 10.13. Material de la página Web de apoyo .....                   | 310        |
| <b>Capítulo 11. Comités, grupos y equipos .....</b>               | <b>311</b> |
| 11.1. Introducción .....  | 314        |
| 11.2. Los comités .....   | 314        |
| 11.3. Grupos y desarrollo de grupos .....                         | 321        |
| 11.4. Desempeño y estructura de grupo .....                       | 326        |
| 11.5. Cohesión de grupos y conflictos .....                       | 328        |
| 11.6. Los equipos .....   | 333        |
| 11.7. Autoevaluación .....  | 338        |
| 11.8. Evaluación final del capítulo .....                         | 339        |
| 11.9. Portafolio de evidencias .....                              | 339        |
| 11.10. Bibliografía .....   | 340        |
| 11.11. Material de la página Web de apoyo .....                   | 342        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>Capítulo 12. Administración del cambio y la innovación .....</b> | <b>343</b> |
| 12.1. Introducción .....  | 346        |
| 12.2. El proceso cambio y las fuerzas lo impulsan .....             | 346        |
| 12.3. El cambio organizacional: tipos de cambio .....               | 350        |
| 12.4. Manejo del cambio .....                                       | 356        |
| 12.5. El cambio, la competitividad y los líderes .....              | 365        |
| 12.6. Innovación y creatividad .....                                | 368        |
| 12.7. Autoevaluación .....  | 374        |
| 12.8. Evaluación final del capítulo .....                           | 374        |
| 12.9. Portafolio de evidencias .....                                | 375        |
| 12.10. Bibliografía .....   | 375        |
| 12.11. Material de la página Web de apoyo .....                     | 377        |

## **Cuarta parte**

### **DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo 13. El comportamiento individual y la motivación.....</b>                                    | <b>379</b> |
| 13.1. Introducción .....   | 382        |
| 13.2. Comportamiento organizacional y comportamiento individual.....                                     | 382        |
| 13.3. La motivación: algunas teorías explicativas tradicionales .....                                    | 396        |
| 13.4. Teorías de la motivación laboral centradas por procesos .....                                      | 405        |
| 13.5. Teorías de la motivación basadas en las expectativas<br>y en la relación esfuerzo-recompensa ..... | 410        |
| 13.6. La motivación en la práctica organizacional .....  | 412        |
| 13.7. Autoevaluación .....   | 416        |
| 13.8. Evaluación final del capítulo .....  | 416        |
| 13.9. Portafolio de evidencias .....   | 417        |
| 13.10. Bibliografía .....  | 417        |
| 13.11. Material de la página Web de apoyo.....   | 419        |
| <b>Capítulo 14. Los líderes en las organizaciones.....</b>   | <b>421</b> |
| 14.1. Introducción .....   | 424        |
| 14.2. Las funciones directivas y el liderazgo .....  | 424        |
| 14.3. La naturaleza del liderazgo.....   | 427        |
| 14.4. Teorías del liderazgo basadas en los rasgos y en el comportamiento .....                           | 433        |
| 14.5. Las teorías de contingencia sobre el liderazgo .....   | 439        |
| 14.6. El liderazgo en un entorno global y caracterizado por el cambio.....                               | 442        |
| 14.7. Autoevaluación .....   | 448        |
| 14.8. Evaluación final del capítulo .....  | 449        |
| 14.9. Portafolio de evidencias .....   | 449        |
| 14.10. Bibliografía .....  | 450        |
| 14.11. Material de la página Web de apoyo.....   | 451        |
| <b>Capítulo 15. La comunicación en las organizaciones .....</b>  | <b>453</b> |
| 15.1. Introducción .....   | 456        |
| 15.2. La comunicación: el entorno interno y el entorno externo .....                                     | 456        |
| 15.3. El proceso de comunicación y los agentes de la comunicación.....                                   | 460        |
| 15.4. La comunicación organizacional y los tipos de comunicación interna.....                            | 463        |
| 15.5. Barreras a la comunicación y la comunicación efectiva .....  | 467        |
| 15.6. Política de comunicación a los clientes .....  | 473        |
| 15.7. Autoevaluación .....   | 477        |
| 15.8. Evaluación final del capítulo .....  | 478        |
| 15.9. Portafolio de evidencias .....   | 479        |
| 15.10. Bibliografía .....  | 479        |
| 15.11. Material de la página Web de apoyo.....   | 481        |



## Quinta parte

**CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo 16. Control: procesos y técnicas .....</b>                               | <b>483</b> |
| 16.1. Introducción .....   | 485        |
| 16.2. ¿Qué es el proceso de control y por qué es importante?.....                    | 485        |
| 16.3. Fases del proceso de control.....  | 488        |
| 16.4. Herramientas para medir el desempeño de la organización.....                   | 492        |
| 16.5. <i>Benchmarking</i> de las mejores prácticas .....                             | 499        |
| 16.6. Control de los directivos por parte de los accionistas: gobierno corporativo . | 501        |
| 16.7. Autoevaluación .....   | 504        |
| 16.8. Evaluación final del capítulo .....  | 505        |
| 16.9. Portafolio de evidencias .....   | 505        |
| 16.10. Bibliografía .....  | 506        |
| 16.11. Material de la página Web de apoyo.....                                       | 507        |
| <b>Capítulo 17. Administración de operaciones.....</b>                               | <b>509</b> |
| 17.1. Introducción .....   | 511        |
| 17.2. La administración de operaciones y la cadena de valor.....                     | 512        |
| 17.3. La administración de operaciones en empresas de servicios.....                 | 515        |
| 17.4. Tipos de procesos de producción .....  | 516        |
| 17.5. Sistema de producción e inventarios <i>just in time</i> .....                  | 519        |
| 17.6. Eficacia, eficiencia y productividad del proceso productivo .....              | 521        |
| 17.7. La calidad total: empresa como cadena de suministradores y clientes.....       | 525        |
| 17.8. Autoevaluación.....  | 530        |
| 17.9. Evaluación final del capítulo .....  | 531        |
| 17.10. Portafolio de evidencias .....  | 532        |
| 17.11. Bibliografía .....  | 532        |
| 17.12. Material de la página Web de apoyo.....                                       | 534        |
| <b>Índice de autores .....</b>   | <b>535</b> |
| <b>Índice de términos.....</b>   | <b>537</b> |

## Registro en la página Web de apoyo

Para tener acceso al material de la página web de apoyo del libro:

1. Ir a la página <http://libroweb.alfaomega.com.mx>
2. Registrarse como usuario del sitio y propietario del libro.
3. Ingresar al apartado de inscripción de libros y registrar la siguiente clave de acceso
  
4. Para navegar en la plataforma virtual de recursos del libro, usar los nombres de Usuario y Contraseña definidos en el punto número dos. El acceso a estos recursos es limitado. Si quiere un número extra de accesos envíe un correo electrónico a [webmaster@alfaomega.com.mx](mailto:webmaster@alfaomega.com.mx)

Estimado profesor: Si desea acceder a los contenidos exclusivos para docentes por favor contacte al representante de la editorial que lo suele visitar o envíenos un correo electrónico a [webmaster@alfaomega.com.mx](mailto:webmaster@alfaomega.com.mx)

## Convenciones utilizadas en el texto



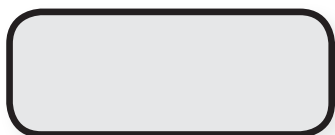
### Conceptos para recordar

En este apartado se encuentran definiciones importantes que refuerzan lo explicado en la página.



### Comentario o información extra

En este apartado se brinda información que amplía o complementa lo visto en el texto.



### Para poner en práctica

En esta sección encontrará actividades que promueven la movilización de saberes para lograr los aprendizajes esperados.



### Contenidos interactivos

Indica la presencia de contenidos extras en la página Web del libro.



### Portafolio de evidencias

Indica la recopilación de evidencias que demuestran las habilidades, progresos y logros del aprendizaje esperado.

## ¿Qué son las competencias?

Son aquellas capacidades que moviliza un individuo de manera autónoma, pertinente y eficaz para solucionar las exigencias de la sociedad; ya sean de tipo académico, laboral o profesional. Incluyen conocimientos, habilidades, actitudes y valores de forma integrada.

El aprendizaje por competencias permite desarrollar en el individuo la capacidad de solucionar o encontrar respuestas a situaciones, problemas o conflictos de la vida real.

La competencia a desarrollar se encuentra al inicio de cada capítulo y, será alcanzada por el alumno si éste logra los aprendizajes esperados.

## Evaluación por competencias


La evaluación se aplica en tres categorías:

- a) Una evaluación inicial o diagnóstica que permite identificar los saberes previos con los que cuenta el estudiante. Ésta se presenta al inicio de cada capítulo.
- b) Una evaluación formativa, la cual se aplica al finalizar cada tarea e informa de los logros adquiridos. Esta se encuentra en cada una de las actividades desarrolladas a lo largo del texto.
- c) Una evaluación sumativa, que indica se cumplieron los objetivos estipulados. Esta se encuentra en las actividades que desarrollan los productos que verifican la consecución de los aprendizajes esperados.

La evaluación por competencias se centra en los desempeños y productos, por lo cual requiere de evidencias que permitan identificar que el proceso y el resultado sean lo solicitado. Las evidencias o productos deben ser tangibles y evidentes, por lo que deben poder observarse de manera directa durante su elaboración o terminación.

## Portafolio de evidencias

El portafolio de evidencias permite monitorear el desarrollo del proceso de aprendizaje por parte del docente y del alumno a lo largo del curso. Consiste en una recopilación de las evidencias de aprendizaje que demuestran las habilidades, progresos y logros adquiridos, lo cual permite la autoevaluación por parte del estudiante.

En el texto se marcan con el ícono  aquellos productos que pueden ser evidencia de la consecución de los aprendizajes esperados que se muestran al inicio de cada capítulo y por ende del desarrollo de la competencia.

El portafolio de evidencias permite en el estudiante el desarrollo de aprendizajes individuales promoviendo sus habilidades de pensamiento por medio de su experiencia y trabajo reflexivo.

En los docentes, el portafolio de evidencias permite la planificación, conducción y evaluación individual de los estudiantes, permitiendo su desarrollo y retroalimentación individual y grupal creando evidencias sobre el rendimiento académico del estudiante y de su desarrollo personal.

## Prólogo

El contenido de un curso de Administración está hoy día ya bastante estandarizado. Su objetivo es presentar las materias que deben conocer los gerentes y muchos de los empleados de toda organización, cualquiera que sea su tamaño. Dado que administrar una organización implica dirigir, planear, organizar y controlar, este texto se ocupa de estas cuatro tareas y lo hace teniendo en cuenta que el mundo de la empresa está en un continuo cambio.

Esta idea la hemos trasladado al enfoque seguido para elaborar este libro; la administración es un tema dinámico y, con la lectura de este libro pretendemos que ayude a entender los problemas actuales de las organizaciones como fruto de su trayectoria y del cambiante entorno.

Los rasgos diferenciadores de este libro, además del método de enseñanza por competencias ya comentado, son su marcada orientación práctica y un enfoque latinoamericano. Su orientación práctica se evidencia en que todos los capítulos se inician y se terminan con un caso real y todas las teorías y conceptos se explican apoyándose en casos y ejemplos de empresas. Además, después de la presentación de cada concepto se introduce una sección, “Para poner en práctica”, donde expresamente se le pide al estudiante que bien individualmente o con algunos compañeros realice alguna actividad o responda a algunas preguntas. En otras ocasiones se le recomienda que acuda a la página Web y que a la vista de los ejemplos y casos presentados resuelva ciertos ejercicios. Con este enfoque pretendemos que el estudiante no se sienta ajeno a los temas, para ello continuamente se le invita a involucrarse en las implicaciones prácticas de los conceptos expuestos. Hemos seguido este enfoque porque estamos convencidos de que para aprender a administrar una empresa hay que conocer muy bien lo que hacen los mejores gerentes y las organizaciones más exitosas. La mejor manera de asimilar una teoría es conociendo como la ponen en práctica las empresas que logran triunfar en el mercado.

Para ser consistentes con este enfoque práctico, y dado que este libro va dirigido al mercado latinoamericano, se ha considerado que para propiciar una enseñanza activa y participativa era necesario que muchos de los casos y ejemplos se refiriesen a organizaciones latinoamericanas. Para motivar al estudiante a que se sienta actor y no un mero espectador, hemos presentado casos de éxito y ejemplos de comportamientos organizacionales que le resulten cercanos. Por ello, junto a casos de empresas estadounidenses o europeas que son líderes mundiales, se ha recopilado un amplio abanico de ejemplos de empresas que desarrollan su actividad en la región.

El libro se encuentra estructurado en cinco partes. La primera de ellas se ocupa de introducir los conceptos básicos de la ciencia de la administración en las organizaciones y el rol que tiene el gerente en ellas y ante los retos del entorno globalizado.

En el capítulo 1 se analizan a las organizaciones y su papel en la sociedad. Se estudia la naturaleza de la administración y su propósito. Por último se destaca la importancia del gerente en las organizaciones y sus funciones.

En el capítulo 2 se realiza un recorrido por las diferentes teorías de la administración y se presentan algunas de las técnicas utilizadas por los gerentes.

El capítulo 3 trata sobre los elementos de la organización y el entorno, profundizando en los componentes que forman a las organizaciones y la manera en que inciden en su desempeño.

El capítulo 4 introduce al estudio, desde diversos enfoques, del entorno y puntualiza el efecto de la globalización sobre las organizaciones.

El capítulo 5 trata sobre el análisis del concepto Responsabilidad Social Corporativa, su ámbito de actuación y su creciente importancia en las organizaciones.

La segunda parte del libro se dedica al estudio de la toma de decisiones y la planeación en las organizaciones. Se enfatiza la función clave de la planeación en la administración para orientar la evolución de la organización.

El capítulo 6 trata sobre la toma de decisiones en la organización y la responsabilidad del gerente como tomador de decisiones. También se estudia el proceso y las etapas de la toma de decisiones.

En el capítulo 7 se explica la importancia de planeación. Se presentan los distintos tipos de objetivos y planes así como su desarrollo.

El capítulo 8 trata sobre la administración estratégica y las fases de la planeación estratégica. Se analiza la formulación de estrategias a nivel corporativo, de unidad de negocio y funcional y su implementación.

La tercera parte del libro se ocupa del estudio del diseño de la estructura organizativa en las corporaciones, de la gestión de recursos humanos, de la autoridad y manejo de equipos, así como de la administración del cambio y la innovación.

El capítulo 9 se centra en la estructura organizacional. En él se analiza la importancia del diseño organizacional y las funciones de la estructura. Se presentan los diferentes tipos de estructura organizacional haciendo énfasis en la adecuación de la estructura a las circunstancias de cada organización.

El capítulo 10 trata sobre las formas en que los directivos pueden adecuar a los recursos humanos de acuerdo a las diferentes circunstancias, estrategias o a la estructura de la organización. Se analizan los componentes principales de la dirección de recursos humanos.

El capítulo 11 se centra en el estudio de los comités, grupos y equipos así como su rol en el funcionamiento de las organizaciones.

En el capítulo 12 se analizan las fuerzas que provocan el cambio, los diferentes tipos de cambios y la responsabilidad del líder en el manejo del cambio. En él se describen las etapas del proceso de cambio y se dan recomendaciones para el impulso del espíritu innovador.

La cuarta parte del libro trata del análisis de los problemas relacionados con el liderazgo y la dirección.

El capítulo 13 describe actitudes, el comportamiento individual dentro de las organizaciones y su estudio a partir de las actitudes, la personalidad y la percepción. También proporciona recomendaciones orientadas a mejorar la motivación.

El capítulo 14 trata sobre la importancia del liderazgo en el funcionamiento de las organizaciones. Proporciona diferentes teorías que explican los factores determinantes del liderazgo

El capítulo 15 se ocupa de la comunicación en las organizaciones y de los distintos elementos que la componen. Se describen las barreras de la comunicación y proporciona recomendaciones para superarlas.

En la quinta parte del libro se examinan los procesos de control como una de las funciones básicas de la administración.

El capítulo 16 aborda el proceso de control como función interna básica para que la organización lleve el rumbo adecuado y llegue al destino marcado como objetivo.

El capítulo 17 trata sobre la administración de operaciones tanto en empresas de fabricación como empresas de servicios. Se describen los diferentes tipos de producción, se enfatiza la importancia de la alta productividad y se justifica la ventaja competitiva de las empresas que cuentan con un sistema de calidad total.



Primera parte  
LA ORGANIZACIÓN, LOS GERENTES Y SU ENTORNO

# 1

## Organizaciones, administración y gerentes

### Contenido

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| <b>1.1</b>  | Introducción . . . . .                                      | 4  |
| <b>1.2</b>  | Organización . . . . .                                      | 5  |
| <b>1.3</b>  | Administración . . . . .                                    | 9  |
| <b>1.4</b>  | Los gerentes . . . . .                                      | 14 |
| <b>1.5</b>  | Gerentes o líderes . . . . .                                | 20 |
| <b>1.6</b>  | Los retos de los gerentes en el mundo globalizado . . . . . | 23 |
| <b>1.7</b>  | Autoevaluación . . . . .                                    | 28 |
| <b>1.8</b>  | Evaluación final del capítulo . . . . .                     | 28 |
| <b>1.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .                          | 29 |
| <b>1.10</b> | Bibliografía . . . . .                                      | 30 |
| <b>1.11</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                | 31 |

### Aprendizajes esperados

- Explica el papel que desempeñan las organizaciones en la sociedad.
- Identifica los elementos en común de cualquier organización.
- Describe cómo la evolución de una organización va generando su cultura organizacional.
- Reconoce las condiciones que influyen en el espíritu emprendedor.
- Define la naturaleza y el propósito de la administración.
- Ejemplifica las funciones de la administración.
- Explica y comunica el papel universal de la administración.
- Expone la labor de los gerentes e identifica los principales niveles.
- Identifica las habilidades de los gerentes.
- Distingue el papel de los gerentes y de los líderes.
- Determina los retos de los gerentes en un entorno global y cambiante.

### Competencia a desarrollar

Aplicar principios generales de la administración a situaciones que se presentan dentro de una organización a partir de sus necesidades.

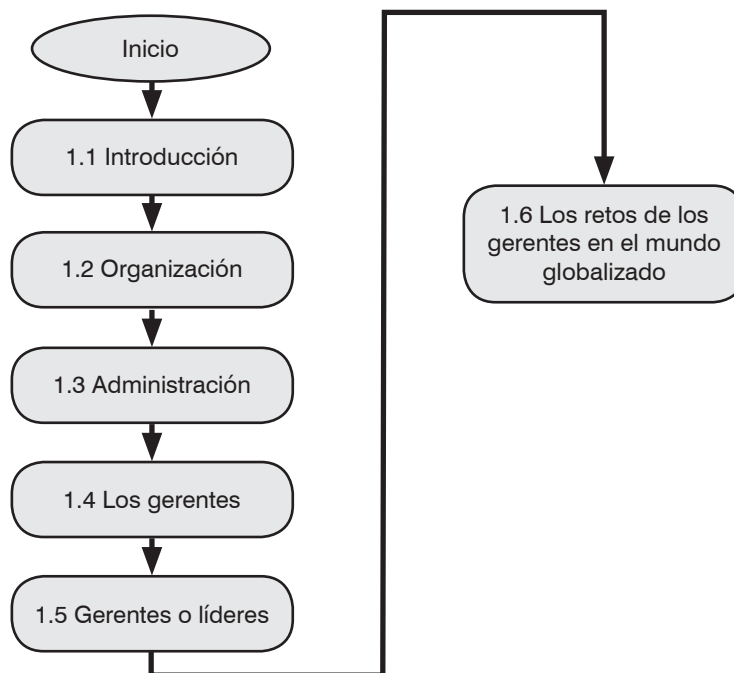
### Primera parte

#### La organización, los gerentes y su entorno

En esta primera parte se introducen los conceptos básicos de la ciencia de la administración de las organizaciones. Toda organización necesita gerentes que la dirijan. Para explicar el comportamiento de los gerentes se han formulado diversas teorías. Éstas destacan los distintos aspectos de la Administración y todas ellas pretenden ayudar al gerente en la siempre difícil tarea de administrar, de la mejor manera posible, las organizaciones. En cualquier caso, la labor del gerente está condicionada por el entorno en el que debe desarrollar su actividad. Los retos que debe enfrentar el gerente se compli- can cuando se trata de un entorno globalizado. En cualquier caso, los gerentes deben siempre desempeñar su actividad ajustándose a los principios que marca la ética.

#### Capítulo 1. Organizaciones, administración y gerentes

En este capítulo se analiza el papel de las organizaciones en la sociedad. Se estudia la naturaleza y el propósito de la administración como ciencia que estudia el funcionamien- to de las organizaciones. Se destaca la importante labor que desempeñan los gerentes y se analizan sus principales funciones.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre organiza- ciones, administración y gerentes. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes que ha adquirido, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que desarrollará en este capítulo.

## Caso inicial

### El maravilloso ejemplo del *Cirque du Soleil*

(Garrigasait, 2010)

Hay muy pocos milagros en el mundo empresarial, pero además, cuando estos milagros se originan en un entorno de artistas, que habitualmente son un desastre en la gestión económica, aún impresionan más. Pero si además se trata de un circo, entonces ya es increíble. Que alguien haya podido conseguir que un espectáculo tan pasado de moda, tan anticuado como es un circo, se haya reconvertido en un acontecimiento mundial, muy moderno y que además convierta en multimillonario a su creador, es un ejemplo de buena administración para todos. Caballeros, con todos ustedes, les presento al *Cirque du Soleil* (el Circo del Sol).

El *Cirque du Soleil* nació en Canadá, cerca de Quebec a principios de la década de 1980, sus iniciadores fueron Guy Laliberté y Daniel Gauthier. Formaban parte de un grupo de artistas con zancos que hacían actuaciones en el pueblo de Baie-Saint-Paul. Guy Laliberté convenció en 1984 a los gobernantes de la provincia que estaría muy bien que su grupo de teatro hiciera una gira por la provincia, y allí nació el *Cirque du Soleil*.

En esa gira de 1984 eran 73 artistas, y hoy el *Cirque du Soleil* tiene a 4 000 trabajadores, incluidos 1 000 artistas y 1 800 trabajadores que están en su sede en Montreal. Sus 4 000 empleados provienen de 40 países distintos y hablan 25 lenguas distintas. En el año 2000 Laliberté le compró las acciones a Gauthier.

Se estima que en 2009 Guy Laliberté tenía una fortuna personal de 2 500 millones de dólares, y ocupaba el lugar 261 entre las personas más ricas del mundo, de acuerdo con *Forbes*. Y todo esto en ¡sólo 25 años!

Desde 1984 más de 100 millones de espectadores han visto sus actuaciones en más de 250 ciudades del mundo. Aparte de sus giras mundiales, ha creado 5 espectáculos permanentes en Las Vegas, New York, Orlando, Tokio y Macao. En Las Vegas recibe 9 000 espectadores en cada sesión, lo que representa el 5% de todo el turismo de la ciudad. Suelen cerrar sus contratos de actuaciones fijas o permanentes por 10 años, y la media de venta de entradas son de 90%, lo que asegura el éxito financiero.

Para los *tours* por el mundo, cada uno requiere una inversión de capital de alrededor de 11 millones de dólares para todo el equipo, y cerca de 10 millones de dólares adicionales para cubrir toda la investigación, desarrollo, ensayo y los costos de vestuario. Los *tours* generan alrededor de 40 millones de dólares al año y las actuaciones permanentes un total de 450 millones de dólares.

La clave financiera del *Cirque du Soleil* está en las actuaciones permanentes, ya que el *break-even* (punto de equilibrio) en estas actuaciones es más bajo al tener unos costos fijos muy inferiores al de las giras mundiales. Laliberté comentó que “nuestro *break-even* se encuentra entre el 50% y el 75%”. Se estima que el margen de beneficio global del *Cirque du Soleil* es de alrededor del 20% y ha tenido un crecimiento de dos dígitos durante más de cinco años.

El 80% de sus ingresos proviene de la venta de entradas (a unos precios de entre 90 y 150 dólares por sesión), y el 20% restante por **merchandising**, incluida la venta de DVD de las actuaciones.

Su programa de esponsorización (patrocinio) es global y esta segmentado por continentes. Por ejemplo, los *sponsors* para Europa son BMW como principal y luego American Express e Infiniti. Pero además tienen a patrocinadores por países, por ejemplo a Fairmont en Londres y a Bulova en Zurich o a Vodafone en España.

El taller creativo está en Montreal, aunque intenta recibir influencias internacionales para reinventarse continuamente como un proyecto de creación, descubrimientos y experimentación.



**E**l *Cirque du Soleil* es un caso interesante de organización exitosa, y de la lectura de este artículo se pueden obtener una serie de enseñanzas importantes. Una primera enseñanza es que unos buenos gerentes no tienen límites: conseguir que un espectáculo pasado de moda como es el circo se haya convertido en un negocio que en unos 25 años haya captado a más de 100 millones de espectadores es algo difícil de imaginar. Pero además que lo hayan conseguido ganando dinero es algo aún más complicado; sólo al alcance de unos gerentes excelentes.

- ¿Cuáles cree que han sido las claves del éxito del *Cirque du Soleil*?
- Sus programas de esponsorización ¿Son globales o segmentados?
- ¿Qué estrategia han seguido para romper las barreras culturales y tener una clientela global?



**Merchandising.** Parte de la mercadotecnia que tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta, dirigiendo al cliente hacia el producto y facilitando la acción de compra.

Todas las actuaciones y espectáculos son musicales, en los que nadie habla, y por tanto no hay barreras culturales, y ésta es otra de las claves de los éxitos. El 80% de su vestuario se compra de color blanco y se tiñen con exactamente los colores adecuados a cada espectáculo. Tiene a sus propios zapateros que fabrican 3000 pares de zapatos para sus actuaciones.

Su fundador declaraba al *New York Times* en 2009, que siendo ya una empresa muy grande, “estamos en constante replanteamiento para que nuestros *shows* no se vean como demasiado corporativos”, y añadió: “Cada *show*, cada función debe ser única. Y sobre todo, tenemos que divertirnos.” “Queremos que la audiencia se emocione con cada actuación.”



### 1.1 Introducción

Las organizaciones desempeñan un papel fundamental en toda sociedad, son las encargadas de producir bienes y servicios. La administración es la ciencia que se ocupa de como se emplean, coordinan y supervisan los recursos de la organización para que se alcancen de forma eficaz y eficiente los objetivos fijados. Las funciones de la administración son: la planeación, la organización, la dirección y el control. Las capacidades que debe poseer un buen gerente para gestionar de forma apropiada una organización son muy variadas. A partir de los cometidos básicos de la administración puede esbozarse un modelo que ofrezca la imagen del directivo ideal. Tradicionalmente, las teorías han oscilado entre dos polos, por un lado, están los defensores del gerente y por otro los que defienden la figura del líder. Cada estilo de dirección tiene sus ventajas y a cada fase en el desarrollo de la organización corresponde una forma ideal de gestión.

#### Para poner en práctica

Las organizaciones producen bienes y servicios que son muy importantes en toda sociedad. Investigue lo que son los bienes y servicios. Describa cinco ejemplos de cada uno e identifique la organización que los produce. Argumente por qué son importantes estos bienes y servicios en la sociedad.



#### Para poner en práctica

Revise las páginas Web de las siguientes organizaciones: Ford, Google y Banco Santander. Identifique y describa en un escrito el tipo de bienes o servicios que dichas organizaciones producen y argumente por qué se trata de un servicio o un bien. Deduzca el impacto que tienen éstos en la sociedad y lo que sucedería si dejaran de producirse. Elabore una conclusión sobre la importancia (social y económica) que tienen las organizaciones en la sociedad.

## 1.2 Organización

Toda sociedad necesita de **organizaciones** que implementen proyectos que superen las posibilidades aisladas de cada individuo. Desde la Antigüedad el hombre ha creado organizaciones como: el ejército, las asociaciones de pescadores o los gremios en la Edad Media. El tipo de organización más frecuente es la empresa, que es una organización que compra o contrata factores y los transforma para producir bienes o servicios que vende en el mercado.

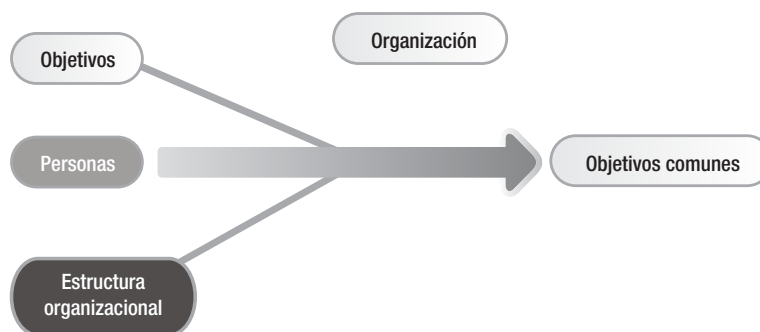
La organización, concebida como un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico, adopta una amplia variedad de formas. Existe una gran diversidad de ejemplos de una organización: una organización no gubernamental (ONG), un Ayuntamiento, un restaurante o grandes empresas como Google o Facebook. Los elementos en común de cualquier organización se pueden concretar en los siguientes puntos:

- Todas tienen un propósito definido, generalmente expresado a través de objetivos que la organización espera cumplir.
- Cada organización está formada por personas que realizan el trabajo necesario para que la organización logre sus metas.
- Toda organización crea una estructura deliberada dentro de la cual los miembros realizan su trabajo de forma muy variada. En unos casos, con base en acuerdos laborales rígidos y en otros, recurriendo a acuerdos muy flexibles.

Las **organizaciones** son grupos de personas que trabajan juntas de forma coordinada para alcanzar sus objetivos. Toda organización, a lo largo de su vida, va evolucionando y perfilando una forma de ver las cosas y de actuar, lo que constituye su cultura organizacional.

### Para poner en práctica

Busque en la página oficial de Coca Cola sus objetivos. Discuta con sus compañeros si ésta tiene un propósito bien definido. Posteriormente descargue el documento en la página Web del libro sobre la estructura organizacional de Coca Cola y represéntela en un diagrama organizacional.



**Figura 1.1** Elementos de toda organización.



**Para poner en práctica**

Investigue en cuatro empresas (dos que produzcan bienes y dos que brinden servicios) si están presentes los elementos de una organización. Elabore un cuadro comparativo con ellos. ¿Las organizaciones que seleccionó presentan los mismos elementos? ¿En qué se parecen y en qué difieren? Comente con sus compañeros sus ejemplos.



La empresa mexicana Cemex, tiene una cultura empresarial muy definida, (Cemex way), impulsada en los últimos años por Lorenzo Zambrano. Se caracteriza por la centralización que genera economías de escala y que permite trasladar rápida y efectivamente procesos y políticas a las nuevas operaciones que se van integrando dentro del grupo, fruto de la política de compras y adquisiciones (Mochón et al, 2009).



La **cultura organizacional** es el conjunto de principios, creencias básicas y normas no escritas que comparten los miembros de una organización y que la diferencian de otras.

### 1.2.1 Evolución y cultura de las organizaciones

Muchas organizaciones nacen a partir de una idea pensada y desarrollada por una persona que tiene, por una parte, visión de futuro y por otra, capacidad y voluntad para arrastrar a un grupo de colaboradores. En la etapa inicial o fundacional el riesgo suele ser grande, pero la capacidad de asumir riesgos es precisamente uno de los rasgos diferenciadores de los fundadores o promotores. El comportamiento de éstos se caracteriza por la creatividad, el amor al riesgo, la capacidad de trabajo y de tomar decisiones, una personalidad emprendedora, carismática y la virtud de despertar confianza y tener autoridad sobre los demás.

En la vida de toda organización a la etapa fundacional le sigue otra llamada de consolidación, en donde el énfasis debe ponerse en la estructuración y en el mantenimiento. El resultado suele ser una consolidación de la organización y se empieza a perfilar una filosofía peculiar, una forma de ver las cosas que se denomina **cultura organizacional**, entendida como un conjunto de principios, creencias básicas e incluso normas no escritas que comparten los miembros de una organización y que la diferencian de otras. En algunas grandes organizaciones, que se caracterizan por culturas fuertes (desarrolladas a lo largo de los años y que han experimentado muy pocos cambios) la cultura puede llegar a condicionar a los demás elementos de la organización. En este sentido cabe destacar a la multinacional chilena Grupo Luksic. Su estrategia consiste en mantener su posición como compañía líder diversificada en los sectores en los cuales se desempeña, pero actúa de forma uniforme debido a una cultura organizacional muy definida (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009). Otra compañía que se ha caracterizado por una fuerte filosofía corporativa es el Grupo argentino Techint, lo que se plasma en una baja rotación de sus profesionales y en que la mayoría de los que ocupan posiciones gerenciales han conocido operativamente casi todos los negocios (Mochón et al., 2009). En este mismo orden de ideas cabe destacar al grupo español Sol Meliá, que ha sabido combinar un fuerte ritmo de crecimiento sin perder su identidad como grupo, manteniendo intactos sus valores y su estilo de gestión (Mochón et al., 2009).


**Para poner en práctica**

Lea el texto que se encuentra en la siguiente dirección electrónica:  
<http://www.eumed.net/tesis/2009/catg/CEMEX%20Filosofia%20corporativa.htm>

y categorice los elementos que pertenezcan a la cultura organizacional de Cemex en creencias, principios, valores, etc. Elabore un mapa conceptual con ellos. Compare su mapa conceptual con el de sus compañeros y discutan sobre aquellos elementos que consideraron y los que no.

El moderno **entorno** organizacional (véanse Capítulos 3 y 4) se caracteriza por el cambio continuo y una fuerte competencia, lo que exige modificaciones permanentes en las estrategias de las organizaciones. Si la organización no permite, por su cultura, que dentro de ella surjan elementos con visión y poder suficiente para facilitar el cambio o bien, que se busquen elementos externos que la hagan cambiar, la organización, por potente que sea y por brillante que haya sido su historia, corre el peligro de ver deteriorada su posición competitiva en el mercado, e incluso de desaparecer.

La historia empresarial es rica en ejemplos de empresas con el respaldo de muchos años de experiencia que se ven expulsadas del mercado y otras de nueva creación que en un plazo muy breve de tiempo triunfan de forma absoluta. Entre las primeras estarían la empresa italiana Olivetti, que no se supo adaptar al mundo de las nuevas tecnologías, o las estadounidenses Bourroughs, fabricante de máquinas calculadoras, y Commodore, compañía de electrónica y *hardware*. Esta empresa tuvo un papel primordial en el desarrollo de la computadora doméstica y personal en la década de 1980, pero no supo proyectar su excelente producto, la Commodore Amiga, y acabó sucumbiendo ante la aparición de las computadoras compatibles. Los casos de Google o de Facebook son ejemplos de organizaciones que por anticiparse al mercado y debido a tener unas culturas organizativas flexibles al cambio, han triunfado en un plazo muy corto de tiempo.



El **entorno** de una organización comprende todos aquellos factores que son ajenos a la propia organización, pero que condicionan su actuación. Incluye aspectos como la normativa o la tecnología.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará ejemplos de las empresas Bimbo y Televisa. Analice sus características y elabore un escrito donde describa la cultura organizacional que tiene cada una de ellas. Compárelas, ¿las dos empresas nacieron con la misma finalidad? ¿Tienen una cultura organizacional similar? ¿En qué difieren? Elabore una conclusión sobre cómo influye la evolución de una organización en su cultura organizacional y cómo ésta influye en el éxito de una organización.

## 1.2.2 El espíritu emprendedor y el entorno familiar

Los estudios minuciosos de mercado, un análisis estratégico y la elaboración de un plan de negocio suelen desempeñar un papel importante en la creación de una organización, sin embargo, en otras ocasiones la experiencia más cercana es la que da pie a las mejores ideas (Zimmerer, Scarborough & Wilson, 2008). Así, el comienzo de una empresa puede deberse a una idea revolucionaria, a una innovación tecnológica, a una firme voluntad de unos promotores, pero también a una simple casualidad o incluso a un fracaso. Para analizar la plausibilidad de estas diversas alternativas, cabe recurrir a la evidencia (Andreu et al., 2005), (Peters, 2009).

Hewlett y Packard eran dos ingenieros que recién terminados sus estudios, en 1939, decidieron montar su propio negocio y crearon una organización y un entorno propicio. Luego surgieron las ideas y las iniciativas. Un caso distinto fue el de Walt Disney, que ante la dureza de las pruebas de admisión de la empresa en la que pretendía integrarse, decidió que lo mejor era crear su propia empresa y autoemplearse.

El comienzo de la empresa Chupa Chups está unido a Enric Bernat. Éste creó una compañía a partir de una idea muy simple y a la vez revolucionaria e innovadora: un caramelo pegado a un palo. Un caso parecido es el de Gallina Blanca. Lluís Carulla, en la España de la posguerra, logró sentar las bases de un imperio agroalimentario a partir de unos cubitos de caldo concentrado.



## 8 1. Organizaciones, administración y gerentes

La importancia del azar resulta evidente en el caso de Johnson & Johnson, que lanzó al mercado algunos de sus productos más conocidos y rentables, como los polvos de talco para los niños o las tiritas, gracias a accidentes o a imprevistos.

Stelios Ají-Ioannou desarrolló una serie de negocios a partir de una idea: “Servicio básico sin ornamentación al precio más bajo posible.” Con esta idea creó la aerolínea EasyJet, a partir de la cual han surgido numerosos negocios bajo la misma marca, Easy, e idéntica filosofía.

El caso de Walter Chrysler es el ejemplo de un hombre con una idea innovadora que logra implantarla en una organización y hacer de ella una Compañía automovilística de bandera.

### Para poner en práctica

Investigue las características que tienen los emprendedores. Después recopile las biografías de los hombres que se mencionaron previamente, revíselas y enliste qué características tienen como emprendedores cada uno de ellos. Compárelas e identifique aquellas que son comunes. ¿Hay un perfil de emprendedor? ¿Qué características son comunes a todos ellos?



**E**l grupo argentino Techint, especializado en la fabricación de tubos, ha estado ligado a la familia Rocca desde su fundación en 1946. Una de las razones de su éxito ha sido los fluidos contactos con los políticos de cualquier signo (especialmente importante en un país en el que desde la citada fecha ha tenido 25 presidentes, 9 de los cuales fueron dictadores) (Mochón et al, 2009).

### 1.2.3 Organizaciones con tradición familiar

En ocasiones el carácter emprendedor se mantiene durante generaciones en el seno de determinadas familias ligadas a un determinado negocio. Una de las más antiguas es la familia japonesa Kongo Gumi. Esta familia, desde la edad media ha orientado su actividad a la construcción de templos. En los últimos años ha extendido su actividad al negocio de la construcción en general. Otro ejemplo es el de la familia italiana Barilla, que de generación en generación mantiene y lidera un negocio de fabricación de pasta.

La familia estadounidense Walton también es un ejemplo de grupo familiar emprendedor. A principios de la década de 1960 creó un modelo comercial, que hoy es la mayor empresa del mundo, Wal-Mart.

El caso de la familia británica Grant también es un ejemplo de un negocio familiar mantenido a lo largo del tiempo. Los Grant, desde finales del siglo XIX iniciaron en Escocia la fabricación del whisky de malta Glenfiddich y en la actualidad se mantienen en uno de los primeros puestos del *ranking* mundial.

Un ejemplo en el negocio bancario es el del Banco Santander. Fue creado en 1857, y desde 1930, cuando Emilio Botín Sáez de Sautola y López accedió a la presidencia, ha estado dirigido y controlado por la familia Botín. Desde que en 1946 la entidad tomó la decisión de comprar un banco de mayor dimensión, el Banco Santander inició una dinámica de adquisiciones que lo ha llevado a que en la actualidad sea una de las entidades financieras mayores del mundo.

La familia Puig, con un negocio de perfumería creado en 1914, ha colocado a su empresa en un puesto de privilegio en el sector de la cosmética y perfumería. A lo largo de los años la familia ha sabido combinar los talentos propios con incorporaciones externas, de tal forma que la administración se ha mantenido a niveles muy respetables.



### Para poner en práctica

Elabore un diagrama de sol, en donde en el centro coloque el nombre de un emprendedor exitoso. En el resto del esquema coloque las condiciones que influyeron en su espíritu emprendedor y descríbalas brevemente.



## Resumen

### Organización

Una organización es un grupo de personas que trabajan juntas y que coordinan sus acciones para alcanzar una amplia variedad de objetivos. Toda organización, a lo largo de su vida, va evolucionando y perfilando una forma de ver las cosas y de actuar, lo que constituye su cultura organizativa. El origen de una organización exitosa puede descansar en un estudio de mercado y en un riguroso análisis estratégico o en experiencias cercanas, en hechos casuales o incluso en fracasos.

### 1.2.4 Cuestiones de repaso

1. Analice las características que definen a una organización
2. ¿Qué elementos integran la cultura organizacional?

## 1.3 Administración

La administración consiste en coordinar y supervisar las actividades de las organizaciones para lograr que éstas alcancen sus objetivos de forma eficaz y eficiente. Las funciones básicas de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar) se dirigen a alcanzar los propósitos establecidos por la organización. La labor de administración deberá adaptarse a las características de cada organización, así como tener en cuenta el entorno que influye en ella.

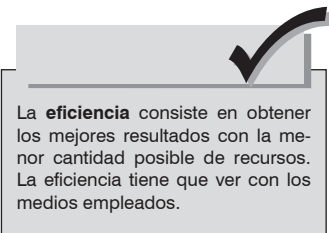
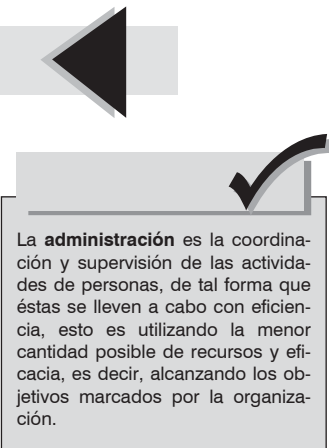
La **administración** es el proceso que consiste en utilizar los recursos de la organización para conseguir eficaz y eficientemente los objetivos de la misma. Una organización es **eficiente** cuando utiliza de la forma más productiva posible sus recursos. Una organización es **eficaz**, cuando persigue objetivos apropiados y es capaz de alcanzar dichos objetivos utilizando sus recursos para crear bienes y servicios que los clientes desean.

### 1.3.1 Eficiencia

Las organizaciones aumentan su **eficiencia** cuando reducen la cantidad de recursos que utilizan para producir una cantidad dada de productos y servicios. La eficiencia tiene que ver con los medios empleados: hay que evitar desperdicios en su uso. En el entorno competitivo propiciado por la globalización, las organizaciones están constantemente buscando nuevas formas de utilizar sus recursos para mejorar la eficiencia. En este sentido, algunas organizaciones forman a sus empleados en el uso de las nuevas tecnologías para poder operar equipos y plantas altamente informatizadas, como ha hecho el Grupo Repsol (Mochón et al., 2009). Por otro lado, la formación multifuncional que reciben los empleados en determinadas organizaciones les da la flexibilidad y las habilidades que éstos precisan para poder desempeñar diferentes tareas con alta eficiencia. Potenciar la productividad de los empleados es algo a lo que los directivos tienen necesariamente que recurrir para afrontar con éxito la competencia, especialmente de los países asiáticos, que se caracterizan por ser economías muy volcadas a ganar cuotas de mercado en el comercio internacional.

#### Para poner en práctica

Elabore una reflexión sobre cómo la Administración puede influir en la eficiencia y eficacia de una organización. Posteriormente compárela con las de sus compañeros y elaboren una conclusión general.



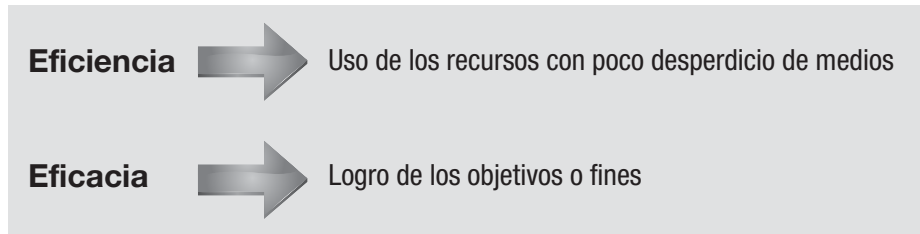


Figura 1.2 Relación entre eficiencia y eficacia.



La **eficacia** consiste en realizar las actividades de tal forma que se logran los objetivos de la organización. Se ocupa del logro de grandes objetivos o fines.

### 1.3.2 Eficacia

El concepto de **eficacia** también hace referencia al cumplimiento de un objetivo de producción. En este caso, sin embargo, se considera únicamente el grado de consecución de un objetivo, pero no se tienen en cuenta los insumos o recursos implicados en su logro. En otras palabras, lo que prima es alcanzar el objetivo previamente fijado por la organización, dejando de lado las consideraciones sobre el coste de los recursos e insumos utilizados.



#### Para poner en práctica

Como se puede comprobar en:

<http://www.cnnexpansion.com/rankings/2011/las-500-empresas-mas-importantes-de-mexico-2011>

Las diez primeras empresas del *ranking* de las 500 mejores empresas mexicanas son las siguientes:

1. Pemex
2. América Móvil
3. Walmart de México
4. Comisión Federal de Electricidad
5. Cemex
6. Fomento Económico Mexicano
7. General Motors de México
8. Grupo Alfa
9. BBVA Bancomer
10. Ford Motor Company

Consulte los criterios utilizados para elaborar el citado *ranking* y adicionalmente recopile información sobre las empresas anteriores y responda las siguientes preguntas:

- a. ¿En qué sentido las empresas presentadas cree que cumplen con los principios de la administración?
- b. ¿Considera que las empresas seleccionadas son eficientes?
- c. ¿Considera que podrían calificarse de eficaces?

- d. ¿En qué sentido considera que las diez empresas citadas son compatibles con la eficiencia y la eficacia?
- e. Elabore una conclusión sobre el propósito de la administración y su logro por parte de las empresas relacionadas. ¿Qué empresa de las citadas considera que mejor representa una administración eficiente y eficaz? ¿Por qué?

### 1.3.3 Funciones de la administración

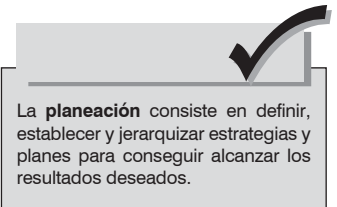
Las funciones básicas de la administración son cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

#### Planear

Planear consiste en especificar los objetivos que deben alcanzarse así como establecer y jerarquizar anticipadamente las estrategias y las acciones que deben tomarse para lograr tales objetivos. La **planeación** incluye analizar situaciones actuales, anticipar el futuro, determinar los objetivos, decidir los tipos de actividades en los que la organización debe implicarse, elegir las estrategias y los planes, así como su orden o jerarquía, y determinar los recursos que se necesitan para desarrollarlos y conseguir los objetivos seleccionados por la organización.


Cuando, por ejemplo, el Grupo Telefónica estableció una planeación estratégica a largo plazo para llegar a ser el primer operador integrado de telefonía, estableció una serie de objetivos que marcan la pauta de comportamiento de todas las unidades de la organización, y lógicamente ello requiere contar con un amplio conjunto de recursos.

Como veremos en los Caps. 7 y 8, los planes se desarrollan para toda la organización, para las unidades específicas y para los individuos. Los planes pueden cubrir amplios periodos de tiempo o limitarse a unas semanas. Pueden establecer objetivos generales, como por ejemplo, alcanzar un crecimiento sostenido de las ventas del 10%, o muy específicos, como por ejemplo, reducir el número de productos defectuosos en un 5% durante los próximos tres meses.



**Figura 1.3** Funciones de la administración.

## Organizar




La **organización** consiste en determinar lo que es necesario realizar, cómo llevarlo a cabo y con quién se cuenta para hacerlo con el fin de conseguir los objetivos planeados.

Organizar consiste en dividir, ordenar, coordinar el trabajo y las relaciones de los recursos, los recursos financieros, los recursos patrimoniales y y otros que son necesarios para alcanzar los objetivos de la corporación, los cuales han de establecerse previamente en la etapa de planeación. Las actividades propias de la **organización** son muy variadas e incluyen desde atraer a buenos profesionales, hasta especificar responsabilidades, agrupar empleos en unidades de trabajo, asignar los recursos eficientemente y crear las condiciones para que las personas y las cosas trabajen de forma armoniosa y orientada a alcanzar los mejores resultados posibles.

Como veremos en el Cap. 9, la gestión eficiente de la estructura organizacional es una pieza clave para lograr que toda empresa alcance sus objetivos y mantenga una posición competitiva en el mercado. En este sentido, la multinacional norteamericana GE es considerada como un modelo a seguir, pues ha sabido diseñar de forma dinámica su estructura organizacional y hacer de ello una ventaja competitiva, evitando que los problemas de coordinación, que frecuentemente aparecen en las grandes corporaciones, obstaculicen el logro de la excelencia. La importancia de la organización ha sido puesta de manifiesto por Larry Page, fundador y actual responsable de Google. Su objetivo es que el gigante de Internet, con sus 25 000 empleados, vuelva a ser manejable y actúe más bien como la empresa emergente que una vez fue. De entrada ha convencido a la directiva para que trabajen cada tarde en un espacio abierto en la sede de la firma, en California, de forma que los gerentes puedan contactarles directamente.

## Dirigir



La **dirección** consiste en motivar y trabajar con personas y a través de ellas cumplir los objetivos de la organización.

Dirigir es estimular a los miembros de la organización para que desempeñen su actividad con altos niveles de rendimiento. La dirección conlleva saber liderar, motivar y comunicarse con los empleados de forma individual y en grupo. La **dirección** supone un contacto cercano con los colaboradores y subordinados, ayudándoles en el logro de los objetivos de los equipos y de la organización. La función de dirección tiene lugar en los equipos de trabajo, en los departamentos, en las divisiones y en la alta dirección de las organizaciones.

Como veremos en el Cap. 14, son diversos los factores que explican la aparición de un director carismático y no hay un único camino para llegar a ser un buen líder, pero la realidad es que aquellas empresas que tienen la suerte de contar con uno excelente, es algo que condiciona muy favorablemente su evolución. Así por ejemplo, el papel de Emilio Botín, como líder indiscutible del Banco Santander, es algo que no sólo contribuye a explicar la buena marcha de esta institución, sino que sus iniciativas innovadoras, y en muchas ocasiones rompedoras, han condicionado las estrategias seguidas por todo el sector bancario.

### Para poner en práctica

Reúnase con algunos compañeros y discutan qué características debe tener alguien que dirija. Coméntenlas y hagan una lista. ¿Quién organiza es el mismo que dirige?

## Controlar

Contar con planes excelentes, con una organización sólida y con líderes de primera fila no es una garantía de éxito. Toda organización necesita de un mecanismo de control que supervise su desempeño y el progreso y la implementación de los cambios que debe estar continuamente llevando a cabo. Cuando los gerentes ejecutan sus planes, en muchas ocasiones encuentran

cosas que no funcionan como estaba planeado. La función de **control** permite que la organización sepa, en todo momento, si se están cumpliendo los planes o no, de forma que puedan ponerse en marcha los mecanismos correctores oportunos y de esta forma alcanzar los objetivos deseados.

Como veremos en el Cap. 16, los sistemas de control de dirección son fundamentales para que una organización pueda sentirse relativamente confiada del logro de sus objetivos y para que, en su caso, pueda llevar a cabo las actuaciones correctoras pertinentes. Un ejemplo de sistema de control diseñado para revertir una situación que no se consideraba adecuada, es el implementado por la mayoría de las entidades financieras. Éstas han decidido revisar sus sistemas de control del riesgo, a la vista de los fallos evidenciados por la crisis financiera internacional iniciada en 2007.

Las cuatro facetas de la función de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar, están siempre presentes en la actividad desarrollada por los administradores. De hecho, estas funciones las desempeñan gerentes de todos los niveles y en todos los departamentos. Los gerentes podrán calificarse como efectivos cuando llevan a cabo estas cuatro funciones de forma exitosa (Drucker, 1973).



El **control** consiste en dar seguimiento a las actividades para garantizar que se logren conforme a lo planeado.



#### Para poner en práctica

Reúnase con sus compañeros y ejemplifiquen en el caso de PEMEX y América móvil, de la lista de la actividad anterior, cada una de las funciones de la administración. ¿Qué diferencias encuentra en la administración de una empresa pública y una privada?

### 1.3.4 La administración: una función universal

La administración es una función universal, porque ha de ejercerse en todas las organizaciones del mundo. La administración es necesaria en las organizaciones de todo tipo (lucrativas o no lucrativas) y tamaño (grandes o pequeñas) y en todas las áreas de trabajo (fabricación, *marketing*, recursos humanos, contabilidad, computación, etc.). En todas las organizaciones los gerentes deben planear, organizar, dirigir y controlar.

No cabe duda de que en toda organización la administración estará impregnada de características específicas, pues resulta lógico pensar que es muy distinto dirigir una empresa como la Ford o la General Motors, que un pequeño taller de reparación de motocicletas. En cualquier caso, los elementos propios del trabajo directivo estarán presentes en ambos casos. Las diferencias se deben a cuestiones de dimensión, de tecnología, de entorno y algunas cosas más, pero estas diferencias no son de una naturaleza que alteren la esencia del trabajo directivo.



#### Para poner en práctica

Elabore una presentación en PowerPoint donde defina y sintetice el propósito, utilidad y papel universal de la administración. Ejemplifique por qué es importante la administración desde un taller o pequeña empresa hasta una organización como Coca Cola.

## Resumen

### Administración

La administración se ocupa de cómo se emplean, coordinan y supervisan los recursos de la organización para que se alcancen de forma eficaz y eficiente los objetivos fijados. La eficiencia consiste en obtener los mejores resultados con la menor cantidad posible de recursos. La eficacia consiste en realizar las actividades de tal forma que se logren los objetivos de la organización. Las funciones básicas de la administración son planeación, organización, dirección y control, y se orientan a alcanzar los propósitos establecidos por la organización.

### 1.3.5 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué sentido administrar se puede asociar con el uso de los recursos y con el logro de objetivos?
2. ¿Cuáles son las funciones principales de la administración? ¿Cuál es la que se orienta a que la organización pueda sentirse relativamente confiada en el logro de sus objetivos?

## 1.4 Los gerentes



Toda organización necesita un gerente que coordine y supervise el trabajo de otras personas. Hay tres niveles básicos de gerentes: de primera línea, de nivel medio y de nivel alto. Los gerentes deben tener habilidades técnicas, conceptuales y humanas y su cualificación depende tanto de la experiencia como de la formación.

En toda organización se hace algo concreto, bien sea un producto o un servicio. Para ello se utiliza un saber hacer específico o una tecnología y se lleva a cabo un amplio conjunto de actividades tales como producir, llevar la contabilidad, gestionar la tesorería, reclutar personal, entrenarlo y motivarlo, vender el producto y muchas cosas más (Katz, 1974).

Aunque todo se hiciera correctamente nada se produciría en el momento oportuno ni en la medida adecuada si no se realizara también la función de dirección o función gerencial. Por ello, toda organización requiere, para llevar a buen término su actividad, que se realice una función esencial: dirigir, y ésta la realizan los gerentes.

Un símil para ilustrar la importante tarea de la dirección puede establecerse apelando a una orquesta. En una orquesta cada uno de los músicos toca un instrumento, en unos momentos precisos y siguiendo unas pautas determinadas para la pieza que se interpreta, pero el orden y el concierto dependen de la batuta del director. De éste depende la armonía del conjunto y es, en última instancia, el responsable del éxito o del fracaso de la función y en definitiva de la orquesta.

El ejemplo de la orquesta ilustra que en toda organización la figura del director o gerente es fundamental. Un **gerente** es la persona que se encarga de supervisar el uso que una organización realiza de sus recursos, para alcanzar unos objetivos determinados.



El **gerente** es el responsable de coordinar y supervisar el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización.

#### Para poner en práctica

Debata con sus compañeros las cualidades que debería tener un gerente, enlistenlas y posteriormente hagan un perfil de un gerente.

### 1.4.1 Niveles de gerentes

Las organizaciones estructuradas tradicionalmente cuentan con tres niveles de gerentes: gerentes de primera línea, gerentes de nivel medio y gerentes de nivel alto o alta dirección.

## Gerentes de primera línea

Los **gerentes de primera línea** son responsables de supervisar las actividades diarias de los empleados sin una posición gerencial, es decir, los empleados que trabajan directamente en una labor o tarea y no tienen a alguien que les reporte. Estos empleados sin posición gerencial realizan muchas actividades que son necesarias para producir bienes y servicios. Ejemplos de gerentes de primera línea, pueden ser el supervisor de un grupo de telefonistas en un centro de atención al cliente o el mecánico jefe de una cadena de montaje en una empresa fabricante de automóviles.

## Gerentes de nivel medio

Los **gerentes de nivel medio** son los responsables de desarrollar y utilizar los recursos de la organización, esto es, el trabajo y los demás recursos, de forma que se alcancen los objetivos de la misma. Los gerentes de nivel medio deben buscar la forma de ayudar a los gerentes de primera línea y a los empleados no gerentes, para que utilicen los recursos de la forma más eficiente posible y así reducir los costos o mejorar el servicio al cliente. Para mejorar la efectividad evalúan si los objetivos que la organización está persiguiendo son apropiados y sugieren a los gerentes de nivel alto formas en que estos objetivos pueden cambiarse, con lo que en muchas ocasiones se consiguen mejoras en los resultados muy significativas.


Buena parte del trabajo de los gerentes de nivel medio consiste en desarrollar y refinar habilidades y conocimientos, como por ejemplo técnicas de producción, de logística y almacenamiento, de *marketing* o de atención al cliente, que permiten que la organización funcione de la mejor manera posible. En este sentido, toman miles de decisiones específicas sobre producción de bienes y servicios tales como: identificar los posibles cuellos de botella que limitan la producción, decidir qué gerentes de primera línea deben elegirse para un proyecto en particular, encontrar los recursos de mejor calidad, o decidir cómo deben organizarse los empleados para lograr que alcancen el mejor uso posible de los recursos. Así, por ejemplo, detrás de una fuerza de ventas excelente siempre está un grupo de gerentes de nivel medio que los selecciona, los forma, los motiva y los recompensa, y lo mismo ocurre con el equipo de trabajo que gestiona eficientemente un almacén o una línea de montaje.

## Gerentes de nivel alto


Los **gerentes de nivel alto** o alta dirección son responsables del rendimiento de todos los departamentos y divisiones. Tienen responsabilidades interdepartamentales y establecen los objetivos de la organización, tales como los bienes y servicios que se deben producir. Los gerentes de nivel alto deciden cómo deben interrelacionarse los distintos departamentos y supervisan cómo los gerentes de nivel medio utilizan los recursos en cada departamento para alcanzar los objetivos deseados. En última instancia los gerentes de nivel alto son los responsables del éxito o del fracaso de la organización.

El gerente de máximo nivel suele ser el presidente ejecutivo o el director de operaciones (*Chief Executive Officer*, CEO) y a él reportan todos los demás gerentes. Es el encargado de establecer los objetivos apropiados para toda la organización y de verificar que los gerentes o responsables de los distintos departamentos están utilizando racionalmente los recursos para alcanzar tales objetivos. El gerente de máximo nivel es el responsable de crear buenas relaciones de trabajo entre los directivos de los distintos departamentos, y especialmente entre los miembros de la alta dirección. Se ocupa especialmente de que la comisión directiva o comité de dirección, formada generalmente por el presidente, el director de operaciones o consejero delegado y los gerentes responsables de las principales áreas (divisiones o departamentos, según el tamaño de la empresa) funcione armónicamente y centrada en el logro de los objetivos de la organización.


La importancia relativa que las cuatro funciones gerenciales antes presentadas (planear, organizar, dirigir y controlar), tienen para un gerente concreto, depende de su posición en la




Los **gerentes de primera línea** constituyen el nivel más bajo de la administración, por lo general dirigen el trabajo del personal encargado de la producción y/o del servicio a los clientes de la empresa. Suelen recibir el nombre de gerentes de turno, gerentes de distrito, gerentes de departamento o gerentes de oficina.



Los **gerentes de nivel medio** dirigen el trabajo de los gerentes de primera línea. Se encuentran entre el nivel más bajo y el más alto de la organización. Pueden conocerse como gerente regional, líder de proyecto, gerente de tienda o gerente de división.



Los **gerentes de nivel alto** son los responsables de toda la empresa y establecen los planes y objetivos que afectan a toda la organización. Se suelen conocer como presidente, consejero delegado, director de operaciones, director ejecutivo o director administrativo.



Los gerentes mejor pagados de Latinoamérica en 2009-2010 fueron los brasileños con US \$627 681 de sueldo base y bonos. Los siguientes en el *ranking* fueron los chilenos con US \$376 555, los mexicanos con US \$374 623, los peruanos con US \$324 998, los colombianos con US \$301 266 y los argentinos con US \$299 833 (Acevedo, 2010).





Los tres países latinoamericanos con más mujeres en puestos directivos son Chile con un 25%, Brasil con un 24% y México con un 19%. A estos países le sigue Argentina, donde las mujeres ocupan el 18% de los puestos de alta dirección. La media mundial es del 20%, si bien a nivel regional Asia y el Pacífico (sin considerar a Japón) registran la puntuación más alta, con un 27%<sup>27%</sup> (Chile es el país latinoamericano con más mujeres directivas, 2011).

jerarquía de la organización. Los gerentes de alto nivel dedican la mayor parte de su tiempo a planear y organizar, que son las funciones cruciales para determinar el funcionamiento a largo plazo de la organización. Cuanto más baja es la posición de los gerentes en la jerarquía organizacional, mayor es el tiempo que deben dedicarle a dirigir y a controlar a los gerentes de primera línea y a los empleados no gerentes.



### Para poner en práctica

Ejemplifica las funciones que tendrían los tres niveles gerenciales para una empresa que se dedica al ramo editorial y que quiere crecer en el mercado.

## Jerarquía organizacional

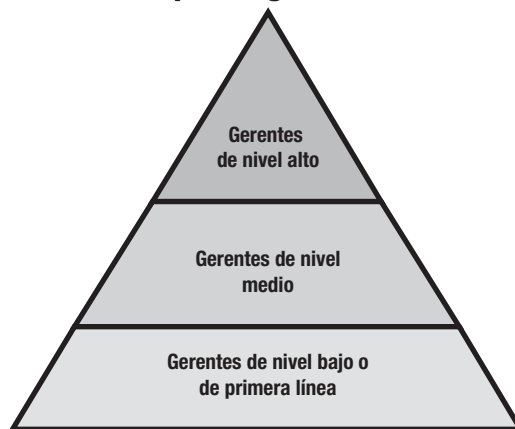


Figura 1.4 Niveles de la administración.

### 1.4.2 Habilidades de los gerentes

Las principales habilidades que debe reunir un gerente son de tres tipos: técnicas, conceptuales y humanas (Hales, 1986), (Mochón, 2006).

#### Habilidades técnicas

Las **habilidades técnicas** hacen referencia al conocimiento específico del trabajo y de las técnicas necesarias para realizar competentemente tareas laborales. Estas habilidades se relacionan con hacer cosas. Suelen ser muy importantes en los gerentes de nivel bajo o de primera línea. Estas habilidades se relacionan con la inteligencia práctica y con la memoria. Permiten acumular información y conocimientos relacionados con las tecnologías y las formas de hacer y organizar las cosas. Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos, como por ejemplo, las habilidades en contabilidad, *marketing* o programación de computadoras.



Las **habilidades técnicas** se relacionan con el conocimiento técnico para realizar tareas laborales. Son muy importantes en los gerentes de primera línea.



## Habilidades conceptuales

Las **habilidades conceptuales** son las que los gerentes utilizan para desarrollar ideas, conceptos y teorías y en general para abordar situaciones abstractas y complejas. Son las más importantes para los gerentes de alto nivel.

Como veremos en el Cap. 6, la toma de decisiones es una misión esencial de los gerentes. Al tomar decisiones y al tener iniciativas, el gerente pone en marcha acciones que tienen consecuencias para la organización y sobre las que se debe reflexionar. El gerente debe iniciar y proponer cambios para mejorar la situación. Para ello debe buscar y descubrir oportunidades que puede aprovechar para la organización y que le llevarán a poner en marcha acciones. En el desempeño de las acciones es probable que surjan problemas que el gerente deberá afrontar y resolver. La labor de dirección conlleva gestionar retos y oportunidades, superando las dificultades que continuamente plantea el entorno y convirtiéndolas en oportunidades.

Estas habilidades se relacionan especialmente con la inteligencia teórica. Son necesarias para poder razonar correctamente acerca de conocimientos generales, teóricos y estratégicos. Cuando se tiene la capacidad para pensar racionalmente, siguiendo un esquema lógico, se estará en condiciones de poder construir alternativas estratégicas, incluyendo lo que debe hacer la organización para pasar de una situación determinada a otra futura deseada, de la forma más eficiente posible (véanse Caps. 7 y 8). Para diseñar estrategias, hay que tener una capacidad para enfocar los problemas y los asuntos con una visión original que convierte en una novedad lo que se hace. Hay que tener capacidad para emprender y mantener siempre la delantera en abordar las iniciativas. Cuando un gerente se enfrenta a situaciones complejas, no cabe la improvisación, sino que hay que actuar con prudencia, analizando todos los considerandos y sólo entonces diseñar la estrategia apropiada y tomar sin tardanza las decisiones pertinentes. Una vez diseñada la estrategia, el directivo deberá crear las condiciones apropiadas para que favorezcan su realización.

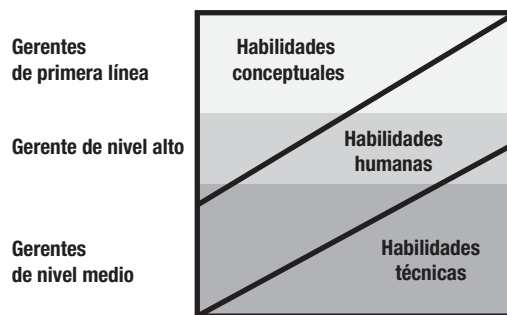
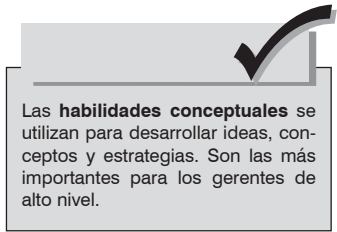
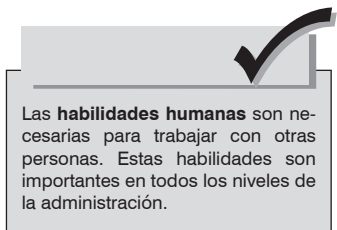


Figura 1.5 Las habilidades de los gerentes de distinto nivel.

## Habilidades humanas

Las **habilidades humanas** hacen referencia a la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto de manera individual como en grupo. Estas habilidades son importantes en todos los niveles de la administración (Campbell, 2000).

El gerente es la persona responsable de representar y dirigir la organización bajo su mando. Esto supone, por un lado, que debe ser el enlace con lo que está fuera de la organización y, por otro, que debe liderar y motivar a las personas que componen su organización (véanse Caps. 13 y 14). En sus relaciones con el entorno (véanse Caps. 3 y 4) habrá de gestionar las influencias, los cambios y los impactos que producen sus acciones dentro de la organización



y fuera de ella, lo que requiere habilidades humanas. En este sentido el análisis de los efectos ambientales no es más que un ejemplo. El gerente debe tener capacidad para crear equipos, ganarse la confianza de sus colaboradores y motivarlos. Un equipo no funciona como tal cuando cada uno de sus miembros tiene sus propios objetivos (véase Cap. 11). La creación de un equipo supone tener un conocimiento adecuado de las características de cada uno de sus miembros, de tal manera que el directivo coloque a cada uno para que desempeñe la tarea que mejor se ajuste a sus capacidades y a las necesidades del equipo.

En cualquier situación en que se encuentre un gerente estará haciendo uso de alguna de estas habilidades. Dado que no todas las organizaciones necesitan el mismo nivel de capacidad para los distintos cometidos ni en el mismo momento, el tema de la selección y evaluación de capacidades de los gerentes para encajarlas con las necesidades de la organización es un tema importante. El secreto del buen funcionamiento de una organización radica en tener en cada momento y en cada puesto el gerente con el nivel y capacidad que requiere.

#### Para poner en práctica

Elabore un documento donde describa una situación en la cual cada nivel de gerente haga uso de cada una de las habilidades de gerente.

---

#### Nota complementaria

#### Roles de los gerentes según Mintzberg (Mintzberg, 1973)

Los **roles gerenciales** se refieren a acciones o comportamientos específicos que se esperan de un gerente. Según Mintzberg los diez roles gerenciales que simultáneamente o en distintos momentos deben desempeñar las personas que están a cargo de cualquier organización, se agrupan en torno a los tres siguientes tipos de roles:

**Roles interpersonales.** Son los que involucran personas y otros deberes que son de naturaleza ceremonial y simbólica. Los tres roles interpersonales son representante, líder y enlace o relacional. En el rol de *representante* la persona del dirigente representa oficialmente a la organización en todos los asuntos formales. En el rol *relacional* debe interactuar con personas y organizaciones externas para crear redes de apoyo. Como *líder*, el gerente debe definir y crear un clima de buenas relaciones entre los miembros de la organización que favorezca el logro de los objetivos organizacionales (véase Cap. 14).

**Roles informacionales.** Los roles informacionales implican reunir, recibir, analizar y transmitir información. Se deben a la posición central del dirigente en el manejo de las relaciones interpersonales. Los tres roles informacionales son monitor, difusor diseminador y portavoz o vocero. En el rol de *monitor* es responsable de recoger, mantener y procesar toda la información que es de utilidad para la organización. Como *diseminador* el gerente debe difundir la información relevante para las actividades de la organización. En el rol de *portavoz o vocero* es el encargado de dar a conocer la opinión oficial de la institución frente a los temas que le competen.

**Roles decisionales.** Los roles decisionales están relacionados con la toma de decisiones. Los cuatro roles decisionales son emprendedor, manejador o gestor de conflictos, asignador de recursos y negociador. En el rol de *emprendedor* el dirigente visualiza las oportunidades del entorno e inicia los procesos de innovación y cambio. En el rol de *manejador de conflictos* debe resolver o atenuar los conflictos personales que se producen entre los miembros. Como *asignador de recursos* el gerente debe resolver las demandas de los miembros. En el rol de *negociador* se encarga de mantener relaciones mutuamente convenientes con personas y organizaciones externas.



### Para poner en práctica

Revise los ejemplos que se encuentran en la página Web del libro de las organizaciones Televisa, Pemex y Apple. Identifique los roles que están en cada caso. Discuta con sus compañeros la importancia de los roles de Mintzberg para un gerente. ¿Cómo pueden afectar o beneficiar su papel directivo? ¿Cómo se relacionan con las habilidades del gerente que previamente revisó?

## 1.4.3 Los gerentes, la cualificación y los resultados

La formación suele ser un crisol apropiado para que surjan buenos gerentes. En cualquier caso las capacidades del gerente, es probable que se desarrollen más como resultado de la experiencia y de la acción empresarial que con la formación universitaria. Es frecuente que buenos directivos y empresarios no hayan sido capaces de superar una formación de tipo universitario, o que si lo han logrado no haya sido con las mejores calificaciones (Welch & Welch, 2006).

Aunque todo gerente realiza prácticamente las mismas actividades, no hay un modelo único en la manera de hacerlo. Cada gerente desempeñará las actividades señaladas según su modo de ser, condicionado por las circunstancias del entorno, tal como se recoge en el Cap. 3 y todo ello se plasmará en los resultados.

Cuando el gerente desempeña su trabajo apropiadamente, lo normal es que esto se plasme en los resultados alcanzados por la empresa. Precisamente para algunos autores el factor clave en el trabajo del gerente consiste en conseguir resultados. Los resultados son, en buena medida, la consecuencia casi natural de la actividad. El gerente o directivo no se limita a hacer lo que le mandan, sino que aporta sus ideas sobre lo que ha de conseguirse y cómo debe hacerse, contribuyendo a la creación de los resultados. Por ello, cabe afirmar que el buen directivo no se limita a conseguir resultados sino que, en cierto modo, se involucra en concebir los resultados que deben alcanzarse. Cuanto más alto sea el puesto del gerente en la estructura de la organización, mayor será el protagonismo en la concepción de los objetivos y la responsabilidad en el hecho de conseguirlos.

Desde una perspectiva a más largo plazo puede afirmarse que la **misión** fundamental de un gerente, consiste en asegurar la supervivencia de su organización, y para ello debe utilizar los recursos limitados de que dispone. Un criterio objetivo de que la función gerencial se está desarrollando en el sentido adecuado son los resultados obtenidos. Si los resultados obtenidos son suficientes se podrá reservar una parte de los mismos para llevar a cabo inversiones tanto en reposición de equipos como en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), lo que constituye la mejor forma de ocuparse por la supervivencia de la organización. En cualquier caso el buen gerente ha de ser capaz de desempeñar con flexibilidad los distintos cometidos de su misión, si bien éstos tendrán una mayor o menor importancia, según el puesto de gerente que ocupe y la situación en que se encuentre la organización.



**Misión del gerente.** La misión del gerente consiste en asegurar la supervivencia de su organización, alcanzando unos resultados suficientes a largo plazo.



### Para poner en práctica

Consulte en la página Web del libro las diferentes actividades que corresponden a los distintos niveles de gerentes. Después de leerlas, categorícelas y mencione qué habilidades o roles le corresponderían a cada nivel de gerente. No olvide poner una breve justificación.



## Resumen

### Los gerentes

El gerente es el responsable de coordinar y supervisar el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. Los gerentes de primera línea son los responsables de supervisar las actividades diarias de los empleados que no son directivos. Los gerentes de nivel medio son los responsables de desarrollar y utilizar los recursos de la organización, esto es, el trabajo y los demás factores productivos, para alcanzar los objetivos de la misma. Los gerentes de nivel alto son los responsables de toda la empresa y establecen los planes y objetivos que afectan al conjunto de la organización.

Las habilidades de los gerentes se pueden agrupar en tres categorías: técnicas (conocimiento específico del trabajo), conceptuales (capacidad para abordar situaciones abstractas y complejas) y humanas (capacidad para trabajar con otras personas).

### 1.4.4 Cuestiones de repaso

1. ¿Existe alguna forma de clasificar a los gerentes? ¿En qué nivel de gerencia son más importantes los conocimientos técnicos?
2. De las distintas habilidades que debe tener un gerente, ¿cuál es relativamente la más importante para diseñar estrategias?

## 1.5 Gerentes o líderes

Hay dos concepciones sobre el perfil de quien dirige una organización, el de un gerente o el de un líder (Mochón, 2006). Para algunos autores las tareas de dirección consisten en analizar racionalmente una situación y seleccionar los objetivos a alcanzar. Bajo este enfoque la dirección conlleva diseñar y desarrollar sistemáticamente las estrategias para conseguir los objetivos corporativos y funcionales; asignar y coordinar eficientemente los recursos disponibles; diseñar cuidadosamente la estructura organizacional y los sistemas de control; y motivar y recompensar a las personas que llevan cabo los procesos.

Desde esta perspectiva la dirección es un proceso esencialmente racional o técnico, una ciencia que se aprende mediante una formación adecuada y que se va perfeccionando con el paso de los años, con el entrenamiento y la práctica. El prototipo del buen gerente sería, pues, el que conoce las técnicas modernas de gestión de organizaciones y las pone en práctica siguiendo procedimientos en buena medida aprendidos. Las organizaciones modernas, complejas, de grandes dimensiones y que se desarrollan en mercados globales y cambiantes, requieren gerentes capaces de coordinar a muchas personas y grupos, de analizar las tendencias del mercado y de aplicar las últimas técnicas de dirección. El gerente debe dominar la estrategia para adaptar regularmente la organización a su entorno y debe ser un buen coordinador de esfuerzos, para lograr que el engranaje interno funcione armónicamente.

Para otros, la dirección de organizaciones consiste en tener la capacidad de arrastrar a otros hacia un proyecto, y ello implica que quien dirige tenga la habilidad de comprender las necesidades, inquietudes y deseos de los demás y de compartir con ellos una visión que consideran como algo propio. Bajo esta concepción, dirigir tiene mucho más de arte que de técnica, y por eso los buenos gerentes, en buena medida, nacen y no se hacen. El buen gerente es un líder, caracterizado por una serie de capacidades innatas, que a través de su intuición y su talento natural, y a partir de una idea, es capaz de crear y desarrollar organizaciones que pueden alcanzar un importante desarrollo futuro.



**E**l perfil del gerente se corresponde con el que conoce las técnicas modernas de gestión de organizaciones y las pone en práctica siguiendo los procedimientos aprendidos. El líder se ajusta más al que tiene la capacidad de arrastrar a otros hacia un proyecto y de compartir con ellos una visión que consideran como algo propio.

**Para poner en práctica**

Retome las características que debe tener un gerente. Posteriormente investigue cinco casos de gerentes exitosos. Puede basarse en el texto que se encuentra en el siguiente enlace de interés:

<http://www.gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=86>

Posteriormente describa si en cada caso presentado están presentes las características que deben tener los gerentes. Identifíquelas y escribalas.

### 1.5.1 Gerentes en fases de mantenimiento y líderes en fases de cambio

La experiencia nos dice que en la vida de las organizaciones con bastantes años de existencia suelen sucederse y repetirse fases de mantenimiento o consolidación y otras de cambio. En las de mantenimiento resulta necesario racionalizar, ordenar y organizar a partir de una determinada estrategia que experimenta pocos cambios. A estas fases suceden otras en las que resulta preciso innovar, cambiar y readaptarse. En estos periodos se requiere fundamentalmente creatividad, aceptación del riesgo, visión de futuro y carisma.

Estas fases permiten establecer una relación secuencial entre los dos perfiles de directivos, el gerente y el líder (Mochón, 2006). Un gerente sería especialmente adecuado para dirigir fases de mantenimiento o consolidación, en las que la misión fundamental es la administración de lo conseguido, la implantación de sistemas y procedimientos, la coordinación y el orden. En estas fases también es muy relevante adecuar tácticamente la línea seguida a la situación actual de la empresa.

Un líder sería especialmente adecuado en las situaciones que requieren cambios importantes en las estrategias seguidas por la empresa. En estas circunstancias es vital encontrar nuevos caminos, nuevas ideas y motivar al personal para que las acepte ante lo que era tradicional y abandone la rutina. Cuando una organización debe realizar cambios drásticos y únicamente cuenta con gerentes, difícilmente logrará romper el círculo vicioso en el que está inmersa. La forma típica de proceder de los gerentes conduce a cambios muy pequeños o muy lentos, lo que puede resultar letal para una organización que necesita darle la vuelta a su situación y evitar que su posición relativa en el sector se deteriore. Esto puede ser especialmente necesario cuando hay otras organizaciones que sí han sabido readaptarse. Los líderes, sin embargo, difícilmente logran adaptarse a desempeñar un papel distinto al suyo y en fases de mantenimiento o consolidación sienten que caen en un trabajo rutinario. Por estas razones algunos defienden que un gerente puede ser especialmente adecuado para las fases de mantenimiento o consolidación, mientras que un líder puede ser más adecuado cuando se requieren cambios importantes en las estrategias.

**Para poner en práctica**

Elabore un cuadro comparativo donde muestre las principales características de los líderes y de los gerentes. Posteriormente elabore una reflexión sobre si ambos conceptos son excluyentes o si para ser gerente se debe ser un líder o si todo líder puede ser un gerente.

## 1.5.2 La conveniencia de contar con gerentes y con líderes

La dirección es “arte” (líderes) y “ciencia” (gerentes) a la vez, pues tiene un poco de ambas. La dirección ideal es la que actúa de forma equilibrada, concediendo prioridad al arte o a la ciencia, según lo requiera las circunstancias de la organización.

De la experiencia se deduce que las organizaciones con mejor historial son las que han sido capaces de compaginar la existencia de gerentes y el desarrollo de líderes que emergen en momentos y circunstancias concretas. Las empresas que alcanzan la excelencia mantienen en su cultura buena parte del espíritu innovador y creativo de quienes las fundaron y lo hacen de forma que resulta compatible con procedimientos, sistemas y normas que mantienen un clima de orden y control dentro de la organización. Desde esta perspectiva el gerente o director ideal es el que actúa de forma equilibrada, concediendo prioridad al “arte” (con virtudes propias del líder) o a la “ciencia” (con características específicas del gerente), según lo requieran las circunstancias de la organización.

Desde esta perspectiva dinámica de la vida de las organizaciones, el desarrollo y formación de los gerentes es algo que está bien resuelto a través de programas, cursos y la misma mecánica del funcionamiento organizativo. La propia experiencia empresarial y el conocimiento que proporcionan las escuelas de negocios aseguran un flujo de gerentes con la cualificación y capacitación requerida. En el caso de los líderes el tema es más difícil, ya que pocas empresas se lo han planteado con la seriedad requerida. De hecho, en opinión de algunos es una cuestión que, por definición, no debería plantearse, pues el líder no se hace, sino que nace (véase Cap. 14).



### Para poner en práctica

En la siguiente liga electrónica se muestra la historia de la empresa mexicana Grupo Alfa, en ella puede verificar cómo en cada momento la gestión se ha tenido que centrar en objetivos diferentes. Identifique en cada una de estas etapas si se requirió la participación de un líder o de un gerente o ambos. Argumente su respuesta.

<http://www.alfa.com.mx/NC/historia.htm>

---

### Nota complementaria

#### La formación de los líderes

Para algunos autores el líder lleva algo dentro que resulta muy difícil de enseñar, pues es innato; su inspiración. Aunque esta afirmación sea cierta, no quiere decir que un buen líder no incluya una elevada dosis de trabajo duro y de técnica aprendida con la experiencia y el estudio. Quizás no sea fácil enseñar a alguien a llegar a ser un buen líder, pero lo que sí es seguro es que la materia prima del líder puede cultivarse y desarrollarse siguiendo los pasos siguientes:

- *Crear un clima de respeto hacia las personas y hacia sus ideas.* Este clima suele ser un caldo de cultivo propicio para el desarrollo de la innovación y la creatividad. Confiar en la iniciativa individual y de grupo suele ser una estrategia apropiada para conseguir energía creadora y lograr poner en marcha proyectos novedosos que motiven al personal.
- *Potenciar la figura del maestro o mentor.* Más que centrar su formación en el aprendizaje a través de la competencia con colegas, se debe procurar que los jóvenes con potencial directivo trabajen durante algún tiempo junto a una persona con experiencia. Una variante de esta idea se ha puesto en práctica desde hace unos años en el seno del Grupo Telefónica.



Se selecciona un grupo de jóvenes recién incorporados, y que según su perfil se cree que en unos años ocuparán puestos de alta responsabilidad en la organización. A cada uno se le asigna como mentor un gerente de nivel alto, que desempeña su responsabilidad muy probablemente en un área diferente, con el que deben reunirse de forma periódica y que deberá introducirlos en la cultura de la empresa y orientarlos en los primeros pasos de su carrera profesional.

- *Crear programas que motiven la participación.* Ejemplos de estas iniciativas pueden ser crear buzones de sugerencias, círculos de calidad, análisis de valor, etc. Que logren que todos los miembros de la organización jueguen un papel en el logro de los objetivos de la organización.
- *Procurar que los gerentes pasen por diversos puestos y funciones a lo largo de su carrera.* Así algunas grandes empresas hacen que sus gerentes se inicien como vendedores, para inculcarles desde el principio la importancia de la visión del cliente. Después pasarán a conocer otros puestos muy diferentes, pero siempre con un grado creciente de responsabilidad. De esta forma se pretende hacerle comprender al futuro líder cuál es la misión de la organización, sus puntos fuertes y débiles, su relación con clientes y la posición de la empresa frente a los competidores. Al seguir esta forma de actuar se desarrolla en los gerentes un sentido práctico que suele ser común en los líderes y que se mantiene cuando éstos alcanzan posiciones más elevadas dentro de la estructura de la organización.



**L**a empresa mexicana Televisa es un ejemplo de que el estilo de liderazgo no es algo inmutable. En su etapa inicial primó el fuerte liderazgo de su fundador, Emilio Azcárraga Milmo y un comportamiento empresarial agresivo. A partir del año 2000, Azcárraga Jean optó por el cambio de la imagen corporativa, en un sentido más democrático y menos arrogante, ejerciendo un estilo de liderazgo abierto (Mochón et al, 2009).



**E**l liderazgo demostrado por el ingeniero Carlos Slim es tal, que la historia reciente de Telmex y la de América Móvil es el resultado de la visión que éste tuvo sobre el mercado de las telecomunicaciones latinoamericanas y su potencial, contribuyendo a configurar el sector (Mochón et al, 2009).

## Resumen

### Gerentes y líderes

Gerente es el que conoce las técnicas modernas de gestión de organizaciones y las pone en práctica siguiendo procedimientos aprendidos. El líder es el que tiene la capacidad de arrastrar a otros hacia un proyecto y de compartir con ellos una visión que considera como algo propio.

### 1.5.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué diferencias pueden establecerse entre un gerente y un líder?
2. ¿Las virtudes de los gerentes y de los líderes son igualmente adecuadas en todas las circunstancias?

## 1.6 Los retos de los gerentes en el mundo globalizado



En el entorno competitivo global en el que las organizaciones desempeñan su actividad, surgen nuevos e interesantes retos a los que el directivo debe hacer frente. Probablemente el reto más importante consista en lograr crear una posición de **ventaja competitiva** (Porter, 1987) para la organización. Para ello el directivo debe estar continuamente pendiente de lo que ocurre en el entorno para detectar las posibles novedades en productos y procesos y tratar de incorporarlas a su organización. Así mismo, se debe prestar atención a los principios morales y éticos que la sociedad espera que toda organización respete. Para tratar de alcanzar una posición de ventaja competitiva, el gerente debe actuar principalmente en los frentes siguientes: 1) competitividad, 2) calidad, 3) innovación y nuevas tecnologías, 4) atención al cliente y 5) principios éticos.

### 1) Competitividad

Hacer frente a una competencia propia de un mundo cada vez más globalizado y con un número creciente de países que se incorporan al comercio internacional, supone necesariamente mejorar la competitividad. Los dos elementos fundamentales que determinan la competitividad de una empresa son la productividad de los factores empleados y los costos de producción.



**Ventaja competitiva.** Una organización posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.



**E**n un mundo globalizado y cambiante los gerentes se enfrentan a retos que están relacionados con nuevas formas de abordar temas como la competitividad, la calidad, la innovación y las nuevas tecnologías, la atención al cliente y los principios éticos.

### 2) Calidad

La calidad de los productos y servicios requiere una especial atención por parte de la organización. Las técnicas de potenciación de la calidad, como por ejemplo la gestión de la calidad total, lo que pretenden es concientizar a todos los empleados de que si la empresa logra diferenciarse del resto por la calidad de los productos y servicios que ofrece, esto le dará una ventaja competitiva. Para lograrlo, continuamente hay que revisar la calidad de los productos y servicios, controlar los procesos y buscar nuevas formas de mejorar la calidad de las tareas realizadas. Por ejemplo, el plazo de entrega debe ser en el tiempo en el que el cliente espera, ni demasiado rápido (pensemos en un restaurante de lujo, el servicio debe ser pausado), ni demasiado lento (el caso contrario del *fast food*).

### 3) Innovación y nuevas tecnologías

La ventaja competitiva de una empresa puede ganarse o perderse en función de la flexibilidad con que se ajuste a un nuevo entorno creado por sus competidores, de la rapidez con que es capaz de sacar al mercado sus productos o de su capacidad para innovar, esto es para crear productos y servicios nuevos o de superior calidad y que los clientes desean. La innovación también puede consistir en desarrollar formas mejores de producir o proveer bienes y servicios. Los gerentes deben esforzarse en crear una cultura propicia a la innovación, para lo cual suele ser conveniente descentralizar el control de los trabajos de forma que éste lo realicen algunos de los propios integrantes de los equipos descentralizados (véase Cap. 12). Los gerentes deben ser conscientes de que nada tiene más riesgo que no innovar, y esto conlleva hacer las cosas de modo distinto, explorar nuevos territorios y tomar riesgos.

Asimismo, debe crearse una cultura organizativa que estimule la asunción de riesgos que le permitan adaptarse a las nuevas tecnologías. La importancia de incorporar con rapidez las nuevas tecnologías se debe a que éstas pueden determinar una redefinición del negocio o una alteración de aspectos fundamentales de la organización. Piénsese en el impacto sobre las organizaciones de hechos como la proliferación de acuerdos laborales más flexibles debido a la posibilidad del trabajo en casa, los centros de trabajo virtuales o la nueva movilidad de la fuerza de trabajo propiciada por las nuevas tecnologías. Un ejemplo de este tipo de situaciones es que un buen número de clínicas estadounidenses envían las radiografías y los resultados de los análisis a centros médicos en la India, y al día siguiente reciben los resultados. Otro ejemplo de actividad que se está revolucionando gracias a las nuevas tecnologías es la educación. La enseñanza a distancia con medios virtuales, en los que se emplean instrumentos multimedia y se hace uso de la interactividad, es algo que no está haciendo más que empezar.

### 4) Atención al cliente

Las organizaciones compiten por los clientes con sus productos y servicios y por ello forman a sus empleados para que les presten la máxima atención. El objetivo debe ser crear una organización sensible al cliente. Esto es una necesidad para todas las organizaciones, pero es vital para aquellas que desempeñan su actividad en el sector servicios. Las empresas de telecomunicaciones, los bancos, las eléctricas, los grandes almacenes, las tiendas al menudeo o los hospitales, son ejemplos de empresas de servicios, y todas ellas dependen de que sus empleados se comporten de tal manera que el servicio prestado sea de alta calidad y a un precio razonable.

Uno de los mayores retos a los que los gerentes deben hacer frente consiste en atender los deseos de los clientes de que les oferten *servicios integrados*. Saber atender esta necesidad creciente por parte del mercado ha sido la razón del éxito de muchas empresas durante los últimos años. Pensemos por ejemplo en el caso de GE Industrial System, que es una gran división de GE. Hace unos años era un grupo de empleados de GE que se dedicaba a fabricar componentes de turbinas. En la actualidad esta división es un negocio de más de 10 mil millones de dólares, que durante los últimos años ha llevado a cabo una amplia serie de adquisiciones, sobre todo de empresas de sistemas y de *software*. Por ello ahora vende servicios de instalaciones integrados, además de algunos componentes de turbinas.

Otro ejemplo de cómo las empresas exitosas consolidan su posición ofreciendo servicios integrados es el de la empresa alemana Siemens. En la actualidad Siemens es el mayor proveedor del mundo de servicios de aplicación en el campo de la salud. La división sanitaria de

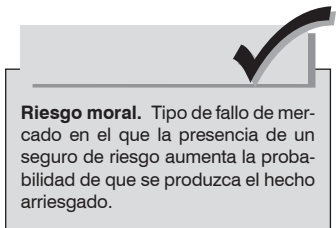


Siemens ofrece un *software* sobre el que se intercomunican y operan radiografías archivadas digitalmente, archivos de datos permanentemente actualizados o cámaras que guían a los cirujanos en los quirófanos. Una vocación integradora y global también se observa en el caso de la multinacional estadounidense UPS. Su misión es hacerse con la parte más relevante del circuito de bienes, información y capital que integra el proceso de entrega de paquetes que UPS mueve continuamente. Pretende convertir sus camiones en un suministrador de soluciones y sistemas llave en mano. Parte de la oferta está formada por servicios financieros, tales como seguros y ciertos tipos de financiaciones asociadas con las actividades de la cadena de suministro.

### 5) Principios éticos

La necesidad de actuar ajustándose a principios éticos y a determinados valores no es una simple novedad. Los efectos perniciosos para las propias corporaciones de comportamientos poco éticos resultan evidentes analizando lo ocurrido en los casos como el de la empresa Enron (Kliksberg, 2006), (Salter, 2008). Desde una perspectiva macroeconómica, la crisis financiera internacional desencadenada originariamente en Estados Unidos en 2007, es otro ejemplo de lo que puede ocurrir cuando se pierde la ética y los valores. La avaricia con la que actuaron determinadas entidades financieras, perdiendo la noción del riesgo y llevando a cabo operaciones fraudulentas, hábilmente encubiertas mediante sofisticadas técnicas de ingeniería financiera, estuvo a punto de hacer colapsar el sistema de economía de mercado. Nunca la economía mundial, desde la crisis de 1929, había estado tan cerca del derrumbe como cuando tuvo lugar la quiebra del banco de inversión Lehman Brothers.

El irresponsable comportamiento de los bancos se explica porque incurrieron en una situación de **riesgo moral**. Habían asumido riesgos excesivos pensando en que si las cosas salían mal, la Reserva Federal y el Tesoro, como había ocurrido en anteriores ocasiones, saldrían en su ayuda. Esta forma de actuar es claramente amoral, pues cuando las operaciones salen bien, los beneficios son para las entidades financieras, pero cuando las cosas se tuercen, las pérdidas las cubre el Estado, guiado por su deseo de evitar el colapso del sistema, el denominado riesgo sistémico. Que las pérdidas se socialicen pero los beneficios mantengan su carácter privado, es una muestra de las inaceptables consecuencias de la pérdida de principios. Como se analiza con cierto detalle en el Cap. 5, las empresas deben actuar guiadas por principios de responsabilidad social, y ello en muchos casos requiere una redefinición de valores y mayor atención a los principios éticos.



#### Para poner en práctica

Elabore un organizador gráfico, como un mapa conceptual, sobre los diferentes frentes que debe atender un gerente en el mundo global actual. Para cada uno de ellos elabore un ejemplo.



#### Para poner en práctica

Revise el caso de la empresa Enron que se encuentra en la página Web del libro e identifique y determine qué frentes contempló el gerente y cuáles no. Para aquellos que no haya contemplado, anticipe cómo hubieran influido o no en las acciones que tomó. Argumente su respuesta y elabore al final una conclusión sobre el rol del gerente en el mundo actual.



## Resumen

### Los retos de los gerentes en un mundo globalizado

Los gerentes se enfrentan a retos que están relacionados con nuevas formas de abordar temas como la competitividad, la calidad, la innovación y las nuevas tecnologías, la atención al cliente y los principios éticos.

#### 1.6.1 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son los temas principales de los que se suelen ocupar los gerentes en un entorno global y cambiante?
2. ¿De qué tipo de temas se debe ocupar un gerente para alcanzar una posición de ventaja competitiva?

#### Caso final

### “No hay que desesperarse; gran parte de los fracasos ocurren por intentar acelerar el éxito” (No hay que desesperarse;

gran parte de los fracasos ocurren por intentar acelerar el éxito, 2011)

*¿Cómo surgió la idea y detectó la oportunidad? ¿Cómo ha evolucionado con el paso del tiempo? ¿Tuvo que reinventarse?*

Básicamente lo que vimos es que, en general, la dotación de infraestructura tecnológica en colegios (pizarras digitales, cañones, aulas de informática, acceso a Internet) ha mejorado exponencialmente. Sin embargo, todavía no hay suficiente contenido interactivo que sea de calidad, pedagógico y sobre todo lo suficientemente flexible como para permitir a los profesores adaptarlo al ritmo de aprendizaje de sus alumnos. Con esa idea nació [www.blinklearning.com](http://www.blinklearning.com), una herramienta muy fácil e intuitiva de usar que permite a los profesores personalizar el contenido lectivo. Al estar “en la nube” permite a los profesores usarlo en clase a través de pizarras digitales o cañones y a los alumnos acceder desde su casa para estudiar y hacer ejercicios. Además, los padres pueden acceder y hacer un seguimiento de sus hijos.

*¿Es más importante la experiencia o la ilusión?*

La ilusión es una condición necesaria, pero no suficiente. La experiencia ayuda a ver las cosas con más perspectiva. Además, en nuestro caso, es muy fácil ilusionarse cuando se ve el impacto positivo sobre los alumnos.

*¿Para crear la empresa, elaboró un plan de negocio con un modelo económico? ¿Era realista?*

Sí, pero el paso previo fue analizar el sector, ver la viabilidad de la idea, hablar con muchísima gente y tras ello cuantificar la oportunidad. Como todo plan de negocios ha sufrido ajustes conforme hemos ido conociendo mejor el sector. Hace poco nos decía un gestor de un venture capital que él aún no había visto ni un sólo plan de negocio que se cumpliera.

*¿Cómo fue el proceso de búsqueda de financiación? ¿Cuáles fueron las principales dificultades?*

La verdad es que en una primera fase se trata de personas que confían profesionalmente en usted y les gusta el sector y la idea que les propone. No sólo nos aportan capital, sino que nos ayudan con su conocimiento, experiencia y contactos.



**E**studiar administración no es un ejercicio teórico. Su sentido real consiste en formar al estudiante en la gestión de una organización. Lo ideal sería, incluso que el curso sirviese como motivación para decidirse a actuar como promotor y crear una empresa. En este sentido como caso final se ha recogido una entrevista a unos jóvenes promotores.

- ¿Cuál fue la razón que les animó a los promotores del caso presentado a decidirse a crear la empresa? ¿Los promotores basaron su decisión en algún estudio de mercado?
- Según se infiere de la lectura del artículo-entrevista, ¿cuáles son los condicionantes para una empresa?

*¿Contó con asesoramiento o apoyo institucional en el momento de gestionar su empresa?*

*¿Algún tipo de subvención o ayuda pública?*

Hasta ahora no, pero porque tampoco lo hemos buscado activamente.

*¿Qué barreras iniciales tuvo que superar para lanzar su proyecto? (contratación de equipo, estrategia comercial correcta, dimensión).*

La primera barrera fue el “coste de oportunidad”. Tanto Gonzalo como yo teníamos buenos trabajos y dar el salto conlleva lógicamente riesgos. De todas formas, conforme fuimos analizándolo, la oportunidad de negocio nos pareció más clara, lo que facilitó todo.

En nuestro caso teníamos una ventaja clara. Gonzalo y yo ya trabajamos juntos y tenemos formación y experiencias laborales muy distintas, por lo que nos complementamos muy bien. Creo que lo más importante es fichar a gente buena y en ese sentido contamos con un gran equipo.

*¿En qué momento tuvo la certeza de su viabilidad?, ¿qué determinó la llegada de ese momento?*

Fue un proceso paulatino que nos llevó su tiempo. Primero contrastamos la idea con personas dentro del sector educativo para entender sus problemas y necesidades y el mercado potencial.

*¿Ha dado entrada a nuevos socios en el capital?, ¿con qué finalidad?*

No, pero lo haremos posiblemente el próximo año. Nuestra idea es dar entrada a algún socio institucional que nos pueda dar proyección internacional.

*¿Tiene diseñada una estrategia de salida ligada a un determinado horizonte temporal?*

*¿Cree que es conveniente tenerla?*

Ahora nuestra obligación es hacer crecer Blinklearning y es lo único que nos preocupa. Entendemos que la estrategia de salida es importante para los fondos, pero si demostramos que el negocio es atractivo y genera ingresos significativos, no creemos que esto sea un problema.

*En el momento actual, ¿cómo percibe la posibilidad de internacionalización de su empresa?, ¿es necesaria?*

En nuestro caso se trata de un negocio basado en escala y hemos planteado Blinklearning con proyección internacional desde su nacimiento. El producto ya está en inglés y estamos ya hablando con potenciales distribuidores en el extranjero.

*¿Qué errores no volvería a cometer si volviera a crear una empresa?*

Creo que el mayor error es la falta de paciencia. El otro día lei una frase que decía que gran parte de los fracasos ocurren por intentar acelerar el momento del éxito y estoy de acuerdo. Todo lleva más tiempo de lo que uno piensa y hay que evitar desesperarse.

*Tres consejos que daría a quien quisiera crear una empresa hoy.*

Creo que lo principal es rodearte de gente muy buena que complemente lo que tú no puedes aportar a la empresa. Para ello hay que tener la humildad y sinceridad suficiente para saber cuáles son tus puntos débiles.

En segundo lugar aprovecharse de la experiencia ajena. Es claramente mucho más barato aprender de los errores ajenos.

En tercer lugar creo que no hay que tener miedo al fracaso. No se trata de ser un temerario, pero hay que tirarse a la piscina y la piscina nunca está totalmente llena.

*En su actividad como business angel, ¿cuáles son los criterios que determinan su inversión?*

Los requisitos que necesitaríamos serían un buen equipo, un sector atractivo y un proyecto escalable e internacionalizable.



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre organizaciones, administración y gerentes. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

## 1.7 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador   | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para<br>representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|---|----------------------------------|--------|---|--------|-----------|----|
|   | SÍ                               | AÚN NO | SÍ  | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Explico el papel que desempeñan las organizaciones en la sociedad?                     |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Identifico los elementos en común de cualquier organización?                           |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo como la evolución de una organización va generando su cultura organizacional? |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Reconozco las condiciones que influyen en el espíritu emprendedor?                     |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Defino la naturaleza y el propósito de la administración?                              |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Ejemplifico las funciones de la administración?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Expongo la labor de los gerentes e identifico los principales niveles?                 |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Identifico las habilidades de los gerentes?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Distingo el papel de los gerentes y de los líderes?                                    |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Determino los retos de los gerentes en el entorno global y cambiante?                  |                                  |        |   |        |           |    |

## 1.8 Evaluación final del capítulo

1. De las características de una organización, ¿cuáles son las que cree que más han cambiado en las organizaciones actuales?
2. ¿En qué se diferencia la actividad desarrollada por los gerentes de primera línea y los empleados sin una posición gerencial?
3. Si usted fuese el gerente de una organización, ¿qué priorizaría, la eficiencia o la eficacia?
4. De las funciones de la administración, ¿cuál es la que se ocupa del futuro de la organización?
5. ¿Para qué se requieren las habilidades humanas de los gerentes?
6. Si está de acuerdo con concebir la administración como el “arte” de lograr que las cosas se hagan, ¿con qué perfil del responsable de la gestión de una organización se identifica usted?

7. ¿Es posible que la motivación para crear una organización sea un fracaso?
8. ¿En qué difieren las habilidades gerenciales requeridas en la jerarquía organizacional?
9. ¿La administración es una ciencia o un arte?
10. ¿Cómo afectan los avances tecnológicos y la globalización a las tareas a desarrollar por los gerentes?

## 1.9 Portafolio de evidencias



| Actividad  | Lineamiento a evaluar   | Elementos a evaluar  |
|--|---|--|
| Escrito sobre los ejemplos de las organizaciones.  | Explicar el rol que desempeñan las organizaciones en la sociedad.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los bienes o servicios que ofrece la empresa en el caso.</li> <li>• Describir el impacto que tienen en la sociedad estos bienes o servicios.</li> <li>• Describir las consecuencias que tendrían la ausencia de los bienes o servicios en la sociedad.</li> <li>• Conclusión sobre la relevancia de las organizaciones en la sociedad.</li> </ul> |
| Cuadro comparativo de los elementos de una organización.   | Identificar los elementos en común de cualquier organización.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben estar presentes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Objetivos.</li> <li>– Estructura organizacional.</li> <li>– Diferencias.</li> <li>– Similitudes.</li> </ul> </li> </ul>   |
| Escrito sobre descripción de la influencia de la evolución de una empresa en su cultura organizacional y el efecto de ésta en el éxito de una empresa. | Describir cómo la evolución de una organización genera su cultura organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de las características de ambas empresas.</li> <li>• Descripción de la cultura organizacional que tiene cada una de ellas.</li> <li>• Comparación de ambas culturas organizacionales.</li> <li>• Respuesta a las preguntas planteadas.</li> <li>• Conclusión.</li> </ul>  |
| Esquema de sol sobre las condiciones del espíritu emprendedor.   | Reconocer las condiciones que influyen en el espíritu emprendedor.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema de sol que contenga:</li> <li>• Ejemplo de un emprendedor.</li> <li>• Factores personales, familiares y sociales.</li> </ul>  |
| Escrito sobre las 10 mejores empresas mexicanas.   | Definir el propósito y naturaleza de la administración.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El escrito debe dar argumentos a las preguntas planteadas.</li> <li>• Debe estar presente una conclusión sobre el propósito de la administración.</li> </ul>  |
| Ejemplos sobre las funciones de la administración.   | Ejemplificar las funciones de la administración.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe haber un ejemplo de cada función de la administración.</li> </ul>  |
| Presentación Power-Point sobre el rol de la administración.  | Explicar y comunicar el rol universal de la administración.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La presentación debe incluir:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Explicación sobre el propósito, utilidad y rol de la administración.</li> <li>– Ejemplos sobre su utilidad.</li> </ul> </li> </ul>   |
| Descripción de las funciones por nivel de gerente.   | Exponer la labor de los gerentes e identificar los principales niveles,           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplo de funciones por nivel de gerente en la organización editorial.</li> </ul>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Tabla con habilidades o roles de los diferentes niveles de gerente. | Identificar las habilidades de los gerentes.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación correcta e identificación de la habilidad o rol a cada nivel de gerente.</li> <li>• Argumentación.</li> </ul>  |
| Escrito sobre gerente o líder.                                      | Distinguir el rol de los gerentes y de los líderes.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elección adecuada a partir de la acción de la participación de un gerente, líder o ambos.</li> <li>• Argumentos que sostengan su decisión.</li> </ul>   |
| Escrito sobre los retos del gerente en el mundo global.             | Determinar los retos de los gerentes en un entorno global y cambiante. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar frentes contemplados y no contemplados por el gerente.</li> <li>• Argumentación.</li> <li>• Predicción sobre la influencia de los frentes no considerados.</li> <li>• Conclusión sobre el rol del gerente.</li> </ul> |



## 1.10 Bibliografía

Acevedo, S.(2010). Gerentes chilenos están entre los mejor pagados de la región. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de:  
<http://www.sergioacevedovalencia.com/2010/10/gerentes-chilenos-estan-entre-los-mejor-pagados-de-la-region/>

Andreu, R., Berasategui, L., Cardona, P., Castañosa, C., Fernandez, A.,García-Pont, C., Grau, A., Lara, E., Mair, J., Marcé, C., Mons, J., Palencia, L., Parés F., Pin, J.R., Renart, L., Rive-rola, J., Rodríguez, J.M., Sachon, M., Santomá, J., Seelos, C., Serrano Duarte, G., Sieber, S., Susaeta, L., Valor, J., Velamuri, R. & Vives de Prada, L. (2005). *Mejorar la gestión de empresas. Algunos de los mejores casos del IESE*. España: McGraw-Hill.

Campbell, D. J. (2000) The Productive Employee: Managing Workplace Initiative. *Academy of Management Executive*, agosto, pp. 45-45.

Chile es el país latinoamericano con más mujeres directivas. (2011). Diario financiero. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de:  
[http://m.df.cl/chile-es-el-pais-latinoamericano-con-mas-mujeres-directivas/prontus\\_df/2011-03-08/214827.html](http://m.df.cl/chile-es-el-pais-latinoamericano-con-mas-mujeres-directivas/prontus_df/2011-03-08/214827.html)

Drucker, P.F. (1973). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. Nueva York: Harper & Row.

Entrevista. (2011). No hay que desesperarse; gran parte de los fracasos ocurren por intentar acelerar el éxito. *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de:  
<http://www.cotizalia.com/emprendedores/Joao-Marques-Canas-Blinklearning.html>

Garrigasait, M(22/11/2010). El maravilloso ejemplo del “Cirque Du Soleil” para luchar contra la crisis actual. *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.cotizalia.com/abrazo-koala/maravilloso-ejemplo-cirque-soleil-luchar-contra-20101122-4430.html>.

Hales, C. P. (1986). What Do Managers Do? “A critical Review of the Evidence” *Journal of Management*, enero , pp. 88-115.

Katz, R. L. (1974). Retrospective Commentary. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 101-102.

Kliksberg, B. (22/06/2006). *Ética empresarial después de Enron*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de:  
<http://spanish.safe-democracy.org/2006/06/22/etica-empresarial-despues-de-enron/>

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa*. Madrid. McGraw-Hill/Interamericana.
- Mochón, F. Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009) *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. México. McGraw-Hill.
- Peters, T. (2009). *Re-imagina!* Prentice Hall
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 43-59.
- Salter, M. (2008). *The Origins and Legacy of Enron's Collapse*. United States: Harvard University Press. 2008.
- Welch, J. & Welch, S. (2005). *Triunfar*. Harper Business.
- Zimmerer, T.W., Scarborough, N.M & Wilson, D. (2008). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Nueva Jersey: Upper Saddle River.

## 1.11 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Estructura organizacional de Coca Cola
- Ejemplos de las empresas Bimbo y Televisa para análisis de sus culturas organizacionales
- Ejemplos de las organizaciones Televisa, Pemex y Apple para identificar roles de Mintzberg
- Caso Enron
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*

# Teorías y prácticas de la administración

## Contenido

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| <b>2.1</b>  | Introducción . . . . .   | 35 |
| <b>2.2</b>  | Enfoque clásico de la administración. . . . .                                | 36 |
| <b>2.3</b>  | Enfoque conductual o del comportamiento organizacional. . . . .              | 43 |
| <b>2.4</b>  | Enfoque cuantitativo y otras teorías contemporáneas. . . . .                 | 46 |
| <b>2.5</b>  | Teorías de la administración y los objetivos de las organizaciones . . . . . | 50 |
| <b>2.6</b>  | Teorías de la administración, técnicas y resultados . . . . .                | 53 |
| <b>2.7</b>  | Autoevaluación . . . . .   | 59 |
| <b>2.8</b>  | Evaluación final del capítulo. . . . .                                       | 59 |
| <b>2.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .   | 60 |
| <b>2.10</b> | Bibliografía . . . . .   | 61 |
| <b>2.11</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                                 | 62 |

## Aprendizajes esperados

- Describe los elementos básicos del enfoque clásico de la administración.
- Identifica las principales aportaciones de la administración científica.
- Evalúa los principios de la administración según Taylor.
- Explica la teoría general de la administración y las contribuciones de Fayol y Max Weber.
- Define el enfoque conductual de la administración.
- Esquematiza las técnicas que integran el enfoque cuantitativo.
- Evalúa la teoría de sistemas.
- Identifica los rasgos característicos del enfoque de contingencias.
- Explica los objetivos de las organizaciones.
- Diferencia las técnicas de administración más frecuentemente utilizadas.

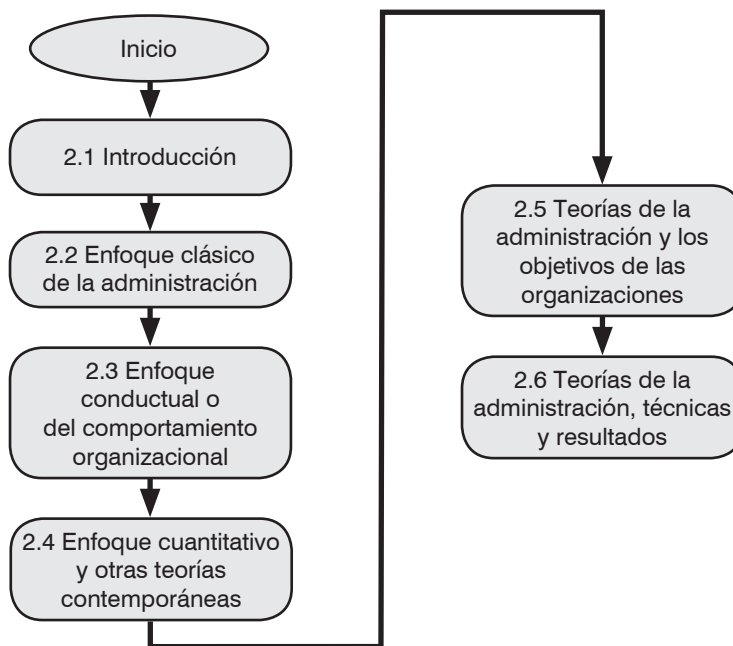
## Competencia a desarrollar

Exponer las principales teorías y prácticas de la administración que se han elaborado para aumentar la eficiencia y eficacia en las organizaciones.



**Capítulo 2. Teorías y prácticas de la administración**

En este capítulo se realiza un recorrido por las distintas teorías de la administración, desde sus orígenes en las postrimerías de la Revolución Industrial hasta las teorías contemporáneas de la administración. Además de los desarrollos teóricos se presentan también las principales técnicas que utilizan los gerentes.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre teorías y prácticas de la administración; esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### América Móvil: Crecimiento, rentabilidad y ...mucho pragmatismo (Mochón, Rambla, Sánchez, & Fracchia, 2009)

América Móvil ha sabido aunar, como nadie en su sector, crecimiento y rentabilidad. Desde su creación, en el año 2000 hasta el 2007, ha multiplicado por 15 su base de clientes, pasando de 10 millones a superar los 150 millones. Ha sabido estimular y captar una parte significativa del valor de un negocio en fase expansiva, como es el de la telefonía móvil en Latinoamérica, cuya cuota de mercado, en términos de clientes, se aproxima a 45%. Y todo ello lo ha conseguido creciendo, sosteniendo sus márgenes sobre ventas. Para ello ha ejercido un control constante sobre los costos, especialmente los de distribución, *marketing* y operación.

Ha aplicado, de un modo consistente, una serie de políticas comerciales orientadas a generar y estimular la demanda de telefonía móvil y crear nuevos usuarios de un modo masivo, bajando la principal barrera de entrada para usuarios de renta baja, como es el precio de la terminal. También, a través del lanzamiento de atractivos planes de prepago, ha conseguido incorporar nuevos clientes recelosos ante los altos precios de la telefonía móvil y la falta de control sobre su gasto telefónico. Todo ello ha ido acompañado de un catálogo con una amplia variedad de terminales, que les ha permitido aprovecharse de la publicidad masiva realizada por los fabricantes de teléfonos móviles y, sobre todo, una red de distribución muy capilar que les ha permitido captar una parte considerable de los nuevos clientes, aprovechando las intensas campañas de publicidad realizadas en televisión y radio por América Móvil y sus competidores.

Su política de adquisiciones también ha estado caracterizada por grandes dosis de pragmatismo y sentido de la oportunidad. En todas sus compras ha intentado y logrado asegurarse el control de las empresas, lo que le ha permitido adoptar con rapidez decisiones críticas de tipo tecnológico, comercial o financiero. Ha sabido aprovechar la salida del área de Latinoamérica de los operadores norteamericanos, tras el estallido de la burbuja tecnológica a principios del presente siglo, adquiriendo las participaciones de SBC, AT&T y Bell Canadá en diversas operadoras de la zona. También ha realizado compras a buen precio entre operadoras que contaban con una buena cartera de clientes, pero presentaban dificultades financieras o debilidades en la gestión. Todo ello le ha permitido, sin endeudarse más allá de lo que aconseja la prudencia financiera, posicionarse como primer o segundo operador en prácticamente los principales mercados latinoamericanos, con la excepción de Venezuela y Bolivia.

Desde sus inicios, América Móvil ha apostado decididamente por implantar el estándar europeo GSM en las redes de todas sus operaciones. Esta decisión, casi obligatoria en las redes de telefonía móvil desplegadas en Europa, no era tan clara a principios de siglo, en donde un gran número de los mercados latinoamericanos convivían y conviven redes de tecnología GSM, CDMA y otras. Las consecuencias de esta decisión han demostrado, con el paso del tiempo, ser muy positivas, tanto desde el punto de vista de los ahorros de costos en los equipos y su operación, como en la calidad del servicio y el despliegue de su cobertura.



**A**mérica Móvil es una empresa mexicana dedicada a prestar servicios de telecomunicaciones móviles en más de 17 países del continente americano. Fue creada en el año 2000 y su presidente ejecutivo es Patrick Slim Domit. América Móvil es un claro caso de éxito, por lo que su análisis puede resultar ilustrativo de cómo los gerentes aplican las teorías de la administración para triunfar en el mundo de los negocios. Bajo la marca Telcel, América Móvil es la operadora móvil líder indiscutible del mercado mexicano y en el resto de Latinoamérica, comparte liderazgo con Telefónica. Su filosofía empresarial se ha concretado en crecer lo más rápido posible, para conseguir extraer el máximo valor de un sector con gran potencial de crecimiento.

- Las distintas teorías de la administración han destacado la importancia para la buena marcha de las organizaciones de seguir determinados principios. ¿Qué iniciativas ha tomado América Móvil para alcanzar la eficiencia?
- Para guiar su comportamiento las organizaciones se suelen fijar una serie de objetivos. ¿Cuáles son los objetivos que han orientado la marcha de América Móvil?
- Para alcanzar la tasa de crecimiento deseada, además del crecimiento "orgánico" (el conseguido por el crecimiento de las ventas impulsadas por una política comercial y de *marketing*), ¿qué otra estrategia se ha seguido?

## 2.1 Introducción



Este capítulo ofrece una perspectiva global de la evolución seguida por las teorías de la administración, lo que constituye un marco teórico en el que se encuadran los distintos planteamientos y técnicas que se desarrollan a lo largo del libro. Esta evolución ha estado guiada

tanto por el intento de aumentar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones, como por la necesidad de adecuarlas a los retos que les plantea el entorno. Las teorías de la administración han buscado las mejores formas posibles de utilizar los recursos de las organizaciones, y los avances en la administración han tenido lugar cuando los gerentes encuentran mejores formas de llevar a cabo sus principales tareas y las ponen en práctica. Las distintas teorías de la administración tienen fortalezas y debilidades, si bien la idoneidad de las mismas vendrá condicionada por las características de las organizaciones y por la fase de desarrollo en que éstas se encuentren. Otro tanto puede aplicarse a las técnicas de gestión.

## 2.2 Enfoque clásico de la administración



La historia de las teorías de la administración ayuda a comprender las teorías y prácticas actuales. El principal exponente de la administración científica fue Frederick W. Taylor (1856-1915) quien defendió el uso del método científico y recomendó la división del trabajo y la especialización.

Con la Revolución Industrial y el nacimiento de grandes empresas empezó a plantearse con rigor científico la mejora de los métodos de trabajo y el funcionamiento de las organizaciones. Los estudios pioneros de la administración integran lo que se conoce como **enfoque clásico**, que se focalizó en procurar que las organizaciones funcionaran con racionalidad y que los trabajadores fueran productivos. Un factor clave para el desarrollo de este enfoque fue el proceso de mecanización asociado con la **Revolución Industrial** que tuvo lugar en los siglos XVIII y XIX. La sustitución de la fuerza de trabajo humana por las máquinas propició la producción a gran escala en las fábricas y el abandono del trabajo en los hogares (George, 1972).

Dentro del enfoque clásico cabe destacar la **teoría de la administración científica** y la **teoría general de la administración**.

### 2.2.1 La administración científica

La administración científica es el primer enfoque de la administración elaborado de forma ordenada y su principal exponente fue Frederick W. Taylor (Taylor, 1967). Defendió el uso del método científico para determinar “la mejor forma” de realizar cualquier actividad en una organización y recomendó la división del trabajo y la especialización.

En las últimas décadas del siglo XIX, después de la Revolución Industrial, los gerentes pretendían mejorar la relación entre las personas, los recursos empleados y las tareas desempeñadas por los trabajadores. El objetivo era que la eficiencia y la **productividad** se incrementasen y a la vez satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Los conceptos de **especialización** y **división del trabajo** son aportaciones de la teoría científica de la administración y aún hoy día permanecen como la base para el diseño de puestos de trabajo en las organizaciones modernas, tal como veremos en el Cap. 10.

**Enfoque clásico.** Es el conjunto de estudios pioneros de la administración caracterizados por procurar la racionalidad y la eficiencia en el funcionamiento de las organizaciones.

**Revolución Industrial.** Periodo comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX en el que Inglaterra, en primer lugar, y posteriormente el resto de Europa continental seguida de Norteamérica, experimentaron un profundo conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales. En este periodo aparecieron las grandes fábricas, la producción en masa y la mecanización del trabajo.

La **teoría general de la administración** estudia a las organizaciones, y en particular, lo que hacen los gerentes y lo que se considera como una buena práctica de administración.

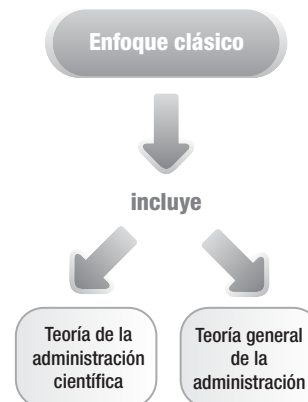



Figura 2.1 Principales teorías de la administración

**Para poner en práctica**

Investigue sobre el enfoque científico de la administración, para lo cual considere las siguientes preguntas guía:

- ¿Cómo influyó el contexto para el surgimiento del enfoque científico de la administración?
- ¿Por qué se le denominó científico a este enfoque?
- ¿Cómo se puede aplicar el método científico a la administración?
- ¿En qué medida son aplicables a las organizaciones actuales los principios del enfoque científico de la administración?



**Productividad.** Es un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

**Proceso de división del trabajo y especialización.** Consiste en la división de las actividades desarrolladas por los trabajadores en tareas específicas repetitivas, lo que permite el aumento de la productividad.

El representante más relevante de la administración científica fue Frederick W. Taylor. Fue uno de los primeros en estudiar el comportamiento y el rendimiento de los individuos en el trabajo. En la época en que Taylor trabajaba como jefe de taller e ingeniero, imperaba el sistema de pago por pieza o por tarea. Los patrones buscaban ganar el máximo al fijar el precio de la tarea, mientras que los trabajadores se sentían desmotivados y reducían el ritmo de producción. Taylor estudió el problema de la producción para tratar de encontrar una solución satisfactoria para los patrones y los empleados (Tsukamoto, 2007). Su principal preocupación fue elevar la productividad a través de mayor eficiencia en la producción y mejor paga para los trabajadores. Aplicó el método científico al proceso industrial para desentrañar las leyes objetivas que determinan el verdadero rendimiento de la producción. Realizó un estudio de tiempos y movimientos para optimizar su orden y eliminar los movimientos innecesarios pues pensaba que siempre existe un mejor método para realizar cualquier cosa. Sus ideas para mejorar el funcionamiento de las organizaciones se pueden concretar en los puntos siguientes:

- *Aplicar el método científico al trabajo humano y a cada uno de los elementos que el hombre utiliza en su trabajo.* El objetivo debe ser conseguir, mediante la división del trabajo, la máxima producción con el mínimo gasto y esfuerzo.
- *Lograr la cooperación entre trabajadores y directivos.* Para ello proponía alcanzar un espíritu de equipo como medio para desarrollar el trabajo en la forma predeterminada.
- *Establecer una clara división del trabajo entre la dirección y los trabajadores.* La dirección se debe ocupar de dirigir y los operarios se deben limitar a trabajar. La frase: “al trabajador no se le paga para que piense, sino para que trabaje”, refleja esta idea.
- *Proporcionar una remuneración que premie los resultados obtenidos y estimule la productividad, vía incentivos monetarios.* Propone que las ganancias que se obtengan por el aumento de la productividad se repartan entre la empresa y los trabajadores.



La clave del éxito está en una buena administración. La empresa Cemex adquirió en México una gran experiencia de consolidación, reestructuración, integración y modernización de plantas. Ese conocimiento lo puso en valor adquiriendo sociedades en el extranjero que tuvieran posibilidades de mejora con una gestión eficiente. El resultado es que se ha convertido en un líder mundial con operaciones en más de cincuenta países, y que las ventas en el extranjero representan más del 80% del volumen total de ventas (Mochón et al, 2009).



**Frederick Winslow Taylor**  
(1856-1915)



Fue un gran promotor de la organización científica del trabajo. Realizó numerosos estudios sobre tiempos de ejecución y remuneración del trabajo. Dividió el trabajo en tareas simples, las cuales organizó para disminuir al mínimo los costos y los tiempos invertidos en cambios de actividades o desplazamiento de los trabajadores. Propuso establecer un salario por pieza producida. Entre sus obras destaca *Principios y métodos de gestión científica del trabajo* de 1911.

**Para poner en práctica**

En la página Web del libro encontrará ejemplos de la organización McDonald's y de una entidad financiera en las cuales están presentes los principios de Taylor, identifique el principio que se está aplicando y evalúe la repercusión que podría tener. Posteriormente elabore una reflexión sobre la vigencia de estos principios.



Las propuestas de Taylor, conocidas como “Taylorismo”, sirvieron de estímulo para la mecanización del trabajo y constituyen un antecedente de la robotización actual. La gestión de la calidad total (véase subtema 3.1 en este capítulo) también se considera una evolución de

**E**l Grupo Modelo, empresa mexicana fabricante de cerveza y propietaria de la marca Corona. Se caracteriza por una alta productividad gracias a las economías de escala en la producción. Sus costos unitarios de producción son los más bajos dentro de los líderes mundiales, 45 dólares/hectolitro frente a los 65 de media de las principales firmas del sector.



**Figura 2.2** Principios de la administración de Taylor.

los primeros desarrollos de la teoría científica de la administración. En la actualidad, una empresa que se ha caracterizado por alcanzar la eficiencia en la gestión y procurar mejoras continuas en la productividad, en un sector relativamente poco tecnificado y que no ha alterado de forma sustancial su proceso productivo, ha sido el grupo mexicano Cemex (Mochón et al., 2009).



### Para poner en práctica

En la página web del libro se encuentra el caso de Cemex, después de leerlo, identifique las aportaciones de la administración científica para el caso de Cemex. Enumérelas y mencione cómo podrían haber influido en su éxito. ¿Cómo se manifiesta la búsqueda de la eficiencia como principio de gestión en esta empresa?

## 2.2.2 Teoría general de la administración

La teoría general de la administración estudia las organizaciones, y en particular lo que hacen los gerentes y se considera una buena práctica de administración. Esta teoría destaca la importancia de crear una estructura organizativa que propicie la eficiencia y la efectividad en la empresa. Los estudios más relevantes respecto a la creación de sistemas organizativos eficientes se desarrollaron en Europa a principios del siglo XX por el empresario francés Henry Fayol (1841-1925) (Fayol, 1949) y el profesor alemán Max Weber (1864-1920) (Weber, 1947). Éstos esbozaron los principios de la administración, la autoridad y la burocracia, que siguen teniendo hoy una gran importancia. Buena parte de la moderna investigación en el campo de la administración de empresas se orienta a redefinir los principios citados y a ajustarlos a las condiciones actuales.

Fayol, ingeniero y economista francés, ha pasado a la historia como el padre de la estructura funcional de la empresa, que se analizará en el Cap. 9. Defendió una organización jerárquica de la administración y destacó la importancia de la unidad de mando, como requisito imprescindible para que se logren alcanzar los objetivos de la organización.

Según Fayol, es importante determinar lo que constituye los **principios de administración**, esto es, las reglas fundamentales que podrían aplicarse a todas las situaciones de una organización y deberían enseñarse en las escuelas.

Los **principios de administración** son las reglas fundamentales que pueden aplicarse a todas las situaciones de una organización y que deben enseñarse en las escuelas de negocios.

Fayol elaboró los 14 principios siguientes sobre la administración:

1. *División del trabajo*. Para aumentar la eficiencia, el trabajo debe fraccionarse especializándolo en tareas simples y sencillas. Así se reducirá el número de tareas que un mismo operario debe realizar en su puesto de trabajo y a la vez se fijará su atención.
2. *Autoridad y responsabilidad*. La autoridad de los mandos consiste en la capacidad y/o el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia. La autoridad debe llevar aparejada la responsabilidad respecto a los actos o las actividades encargadas, de manera que a quien ejerza la autoridad se le atribuirán las consecuencias de dichos actos.
3. *Disciplina*. La empresa no puede funcionar si las personas que la forman no aceptan los objetivos de la empresa, los programas de trabajo, las decisiones de los superiores, etc., y no tratan de cumplirlos. La disciplina no debe consistir exclusivamente en un acto de fuerza por parte del superior, sino que tiene que basarse en la voluntad de las partes y en las normas establecidas.
4. *Unidad de mando*. Cada empleado sólo debe recibir órdenes de un superior. Se trata del *principio de autoridad única*.
5. *Unidad de dirección*. Cuando un conjunto de operaciones van encaminadas a un único fin, se debe desarrollar un sólo programa con un jefe al mando exclusivamente.
6. *Subordinación del interés particular al interés general*. Aunque los intereses de las personas de la organización son respetables, deben siempre equilibrarse en relación con el interés general de la empresa y, en su caso, subordinarse a dicho interés general en función de la trascendencia del tema.
7. *Remuneración*. Los empleados deben recibir una remuneración justa por los servicios que prestan.
8. *Centralización*. La autoridad debe estar concentrada en la cúspide jerárquica de la organización.
9. *Escalafón*. La línea de autoridad va del escalafón más alto al más bajo; es el *principio de mando*.
10. *Orden*. Las personas y las cosas deben estar en el lugar y en el momento adecuado; es el *orden material y humano*.
11. *Equidad*. Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados para conseguir la lealtad del personal.
12. *Estabilidad en los puestos de trabajo*. La rotación tiene un impacto negativo en la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la organización.
13. *Iniciativa*. Los gerentes deberán tener capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. *Espíritu de equipo*. La unión de esfuerzos de las personas encaminados a un propósito común constituye una de las fuerzas más importantes de las organizaciones.



### Henry Fayol (1841-1925)



Fue un ingeniero reconocido por sus aportes a la administración. Desarrolló un nuevo modelo mediante la metodología positivista y expuso sus ideas en su obra *Administración industrial y general* en 1916. Se opuso a la intervención del Estado en la economía. Se le considera como fundador de la escuela clásica de la administración de empresas.



**Figura 2.3** Los 14 principios de Fayol.



**Para poner en práctica**

Reúnanse con algunos compañeros y elaboren una presentación en PowerPoint, en donde se ejemplifiquen cada uno de los principios propuestos por Fayol, posteriormente organicen una cesión en la que cada grupo exponga sus ejemplos y coméntenlos.

**Nota complementaria****División del trabajo: Ventajas e inconvenientes**

Las ventajas de la división del trabajo fueron destacadas por Adam Smith (1723-1790) en su libro *La riqueza de las naciones*, en el famoso ejemplo de la fabricación de alfileres. Según señaló Adam Smith (Smith, 1979), si un trabajador realizara todas las tareas necesarias para la fabricación de alfileres sólo podría fabricar cien alfileres al día. Sin embargo, si se llevara a cabo una división y especialización del trabajo en varias fases, se lograría que cada operario adquiriera más pericia en su tarea, de forma que el número de alfileres que podría fabricar al día cada trabajador sería 10 000.

Posteriormente Henry Fayol señaló que la división del trabajo permite, con el mismo esfuerzo, no sólo producir más, sino también mejor. El obrero que fabrica todos los días la misma pieza adquiere una habilidad, una seguridad y una precisión que hacen que aumente su rendimiento. Por ello reconoce que la división del trabajo es el mejor medio para obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción y su calidad.

Una relación de las ventajas de la división del trabajo se recoge en los puntos siguientes:

- *Ahorro de tiempo.* Ya que el operario no tiene que cambiar constantemente de herramienta.
- *Sencillez de las funciones a realizar:* Los trabajos a realizar por cada operario son más sencillos, con lo que la posibilidad de cometer errores disminuye y la calidad no se deteriora.
- *Se estimula la invención de máquinas.* La sencillez de tareas propicia la mecanización.
- *Aumento de la concentración de los trabajadores.* Cuando el trabajador se centra en una tarea pequeña y sencilla pondrá más atención que si tuviese que estar rotando de una tarea a otra constantemente con sus compañeros, de forma que al realizar una nueva tarea perderá la concentración en el momento de la rotación.
- *Ahorro de capital.* Cada obrero no tiene que disponer de todas las herramientas que necesitaría para las distintas funciones.

**Para poner en práctica**

Elabore una conclusión sobre la idea que tenían Fayol y Adam Smith sobre el principio de la división del trabajo. ¿Tenían los mismos intereses?, ¿desde qué perspectiva consideran cada uno la división del trabajo?

Pero la división del trabajo no sólo presenta ventajas, también supone inconvenientes para los trabajadores. La división del trabajo puede provocar que los operarios pierdan el interés y la motivación debido a que el trabajo se convierte en algo rutinario y monótono. También puede ocurrir que al reducirse las actividades que el trabajador desempeña y al simplificarse las tareas, los trabajadores con años de experiencia en los puestos de trabajo pueden ser fácilmente reemplazados por aprendices. Esto es algo que, de hecho, frecuentemente ha sucedido.

Por ello el propio Fayol señaló que si bien la división del trabajo presenta ventajas que son universalmente reconocidas, tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida deben enseñar a no franquear. En este sentido, lo cierto es que actualmente existe la tendencia en muchas organizaciones, y cuando el tipo de funciones lo permite, de ir rotando al empleado por distintas tareas u organizar el trabajo, para que los empleados sean “polifuncionales”, es decir, que puedan abarcar varias o todas las tareas de su unidad. Lo que se procura con estos nuevos métodos es minimizar el hastío del trabajador, ya que de lo contrario, debería pasarse toda su vida laboral realizando siempre el mismo trabajo.

En nuestros días una empresa que tiene muy bien estudiada la división de las tareas requeridas para proveer al cliente con comida rápida y barata en cada uno de sus restaurantes es McDonald's. Después de analizar diversos posibles ordenamientos del trabajo, se decidió una división básica entre cocineros y los que sirven la comida. Los gerentes de McDonald's decidieron asignar todas las tareas relacionadas con la preparación de la comida (poner aceite en las sartenes, abrir los paquetes de papas congeladas, poner la carne en la parrilla, hacer ensaladas, etc.) a los cocineros, y todas las relacionadas con la atención al cliente (saludar a los clientes, tomar los pedidos, poner las papas fritas, las hamburguesas, la sal, la pimienta, el ketchup y las servilletas en las bolsas, preparar las bebidas y cobrar) a los que sirven la comida. Adicionalmente, cada restaurante conlleva otros empleos tales como los responsables de mantener limpio el local o el encargado del restaurante. El resultado del diseño de los puestos de trabajo es una eficiente división del trabajo entre los empleados (Batelman & Snell, 1996).

### 2.2.3 Max Weber

Los estudios del profesor alemán Max Weber esbozaron los principios de la burocracia, la autoridad y la administración, que son tan relevantes hoy para los gerentes como lo fueron cuando se elaboraron a principios del siglo xx. Max Weber elaboró una teoría de estructuras de autoridad y relaciones basadas en un tipo ideal de organización que denominó **burocracia**.

Una burocracia debe contar con los siguientes elementos:

- *División del trabajo.* Permite que los trabajos se dividan en tareas sencillas.
- *Jerarquía de autoridad.* Propicia que las posiciones se organicen en una jerarquía con una clara cadena de mando.
- *Selección formal.* El personal será seleccionado para los trabajos de acuerdo con sus habilidades técnicas.
- *Normas y reglamentos formales.* Permiten que la organización cuente con un sistema de reglas escritas y procedimientos.
- *Impersonalidad en las relaciones.* Esto hace posible la aplicación uniforme y sin personalismos de reglas y controles.
- *Orientación profesional.* Los gerentes son profesionales de carrera, no dueños de las unidades que dirigen.



#### Para poner en práctica

Elabore un cuadro comparativo de los principios propuestos por Fayol y los elementos de la burocracia propuestos por Max Weber. Analiza sus coincidencias y diferencias. Posteriormente elabore con sus propias palabras una explicación de la teoría general de la administración que considere los aportes de Fayol y de Weber.

**Burocracia.** Es una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, la jerarquía de la autoridad, un proceso de selección formal, normas y reglamentos detallados, relaciones impersonales y orientación profesional.



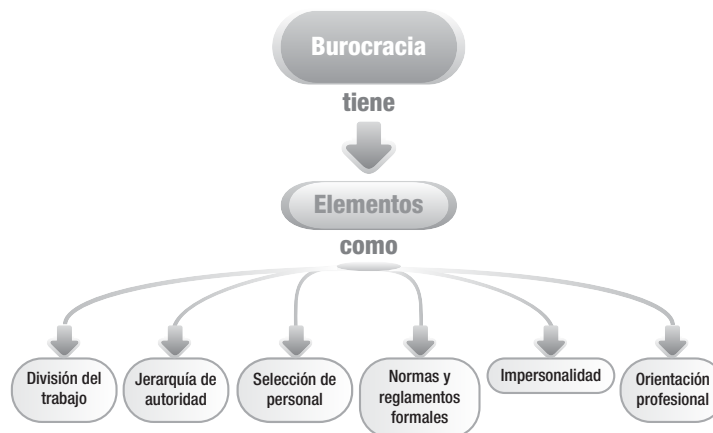
#### Max Weber (1864-1920)



**F**ilósofo, sociólogo, historiador y jurista alemán que realizó diversos trabajos en diferentes disciplinas, entre ellas la economía, en la cual cabe señalar su obra *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. En la administración pública, destacan los estudios de Weber sobre la burocratización de la sociedad y la forma en la que las organizaciones sociales aplican un tipo ideal de burocracia.


Buena parte de la moderna investigación en el campo de la administración de organizaciones se orienta a redefinir los elementos destacados por Max Weber y a ajustarlos a las






**Figura 2.4** Los elementos de la burocracia según Max Weber.

condiciones actuales. Así, por ejemplo, el creciente interés por el empleo de equipos interdepartamentales y la delegación de poder en los trabajadores, son temas de los que los investigadores y los gerentes ya se ocupaban hace un siglo y hoy día siguen teniendo plena vigencia.



**Para poner en práctica**

En la página web encontrará una lectura general sobre el enfoque clásico de la administración. Reviselo y junto con lo que ha visto hasta ahora elabore un esquema general del enfoque clásico de la administración, que incluya sus características principales, las teorías que engloba y sus principales aportaciones)



## Resumen

### Enfoque clásico de la administración

El enfoque clásico recoge los estudios pioneros de la administración. Éstos se caracterizaron por procurar la racionalidad y la eficiencia en el funcionamiento de las organizaciones.

La administración científica defiende el uso del método científico, y entre sus aportaciones cabe mencionar la división del trabajo y la especialización. La teoría general de la administración analiza lo que hacen los gerentes y lo que constituye una buena práctica de la administración, la autoridad y la burocracia.

### 2.2.4 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué papel desempeñó la Revolución Industrial en el nacimiento de la teoría de la administración?
2. ¿Cuáles fueron los aspectos clave destacados por la teoría de la administración científica?
3. ¿Cuáles fueron los aspectos clave destacados por la teoría general de la administración científica?
4. ¿Quiénes fueron los exponentes claves del enfoque clásico?

## 2.3 Enfoque conductual o del comportamiento organizacional

El enfoque conductual investiga los comportamientos de las personas en el desempeño de su actividad y combina la organización del trabajo, las relaciones humanas y la motivación. Entre los principales defensores de estas teorías cabe destacar a Mary Follet (1868-1933) (Mochón, 2006) (Domènec, 2007) y a Elton Mayo (1880-1949) (Mayo, 1933).

Las teorías de la administración que hemos presentado se centran en temas relacionados con la eficiencia en la producción y con la estructura de las organizaciones. Las teorías que estudian el enfoque conductual ofrecen una visión más humana sobre la organización del trabajo.

### 2.3.1 Mary Parker Follet

Mary Follet nació en Boston y ejerció como trabajadora social y como asesora de numerosos organismos públicos. Destacó la importancia de los aspectos humanos en la empresa. Follet defendió comportamientos de administración de organizaciones que no reflejaban modos aceptados de conducta gerencial en el momento en que publicó sus trabajos. Así propugnó que los trabajadores pueden contribuir positivamente a los resultados de la organización cuando los gerentes les permiten tomar iniciativas en sus actividades diarias (Mochón, 2006).

Buena parte de los escritos de Follet se refieren a cómo se deben comportar los gerentes en relación con los trabajadores. Mary Parker Follet se sentía muy preocupada porque en la obra de Taylor se ignoraba el aspecto humano de la organización. Follet señaló que los modelos generalmente aceptados suelen pasar por alto multitud de formas en que los empleados pueden contribuir positivamente con los resultados de la organización, siempre que los gerentes les permitan participar y tomar iniciativas en sus actividades diarias. Defendió que los trabajadores son los que mejor conocen sus empleos y por ello deberían implicarse en el análisis de los puestos de trabajo y se les debería permitir participar en el desarrollo de los procesos de trabajo.

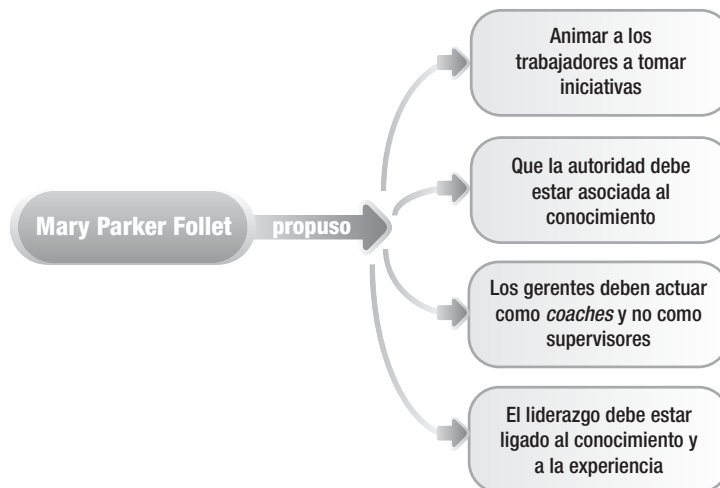


Figura 2.5 Las ideas de Mary Parker Follet.




**A**mérica Latina logró posicionar 10 empresas dentro del *ranking* mundial de las 250 mayores empresas de ventas al detalle; 4 de México, Soriana (104), Comercial Mexicana (168), Femsa Comercial (190) y El Puerto de Liverpool (218); 3 de Brasil, Grupo Pao de Açúcar (92), Casa Bahía (131) y Lojas Americanas (200) y 3 de Chile, Cencosud (80), Falabella (134) y D&S (202), (Deloitte, 2010).



**Mary Parker Follet**  
(1868-1933)



**E**scritora, trabajadora social y consultora estadounidense. Escribió libros sobre relaciones humanas, administración y democracia. Postuló que las organizaciones debían funcionar con el principio del “poder con” y no del “poder sobre”. Sus ideas sobre la participación del empleado, negociación y poder han influido en el desarrollo de las organizaciones.



**Facilitador.** Persona que ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes y contribuye a crear un plan para alcanzarlos de forma efectiva. Para ello utiliza herramientas que permitan al grupo alcanzar un consenso en los desacuerdos preexistentes o que surjan en el transcurso del proceso. Un facilitador es imparcial, no toma partido y aborda los temas, con una metodología justa, abierta e incluyente.

Por otro lado, Follet propuso que la autoridad debería estar asociada con el conocimiento, de forma que si son los trabajadores los que tienen el conocimiento, entonces éstos, y no los gerentes, son los que deberían controlar los procesos de trabajo. Los gerentes deberían comportarse como *coaches* (véase la página 23) y **facilitadores**, pero no como monitores y supervisores. De esta forma anticipaba las teorías sobre los equipos autodirigidos y la delegación de poder en los trabajadores (véanse Caps. 11 y13).

Así mismo, defendió que la capacidad de liderazgo frente al equipo de trabajo está estrechamente vinculada al trabajo individual, al conocimiento y a la experiencia. En este sentido señaló cómo los directivos deberían comportarse para lograr motivar a los empleados y animarlos a desarrollar su actividad con un alto rendimiento y comprometidos con el logro de los objetivos corporativos.

Mary Parker Follet fue una mujer adelantada para su tiempo, y sus trabajos siguen teniendo interés hoy día cuando se analiza la forma de asignar responsabilidades y distribuir autoridad.

### Para poner en práctica

Organice un debate con sus compañeros sobre la importancia de considerar el factor humano en una organización. ¿Qué ventajas traería para la organización? ¿Qué desventajas? ¿Actualmente qué ejemplos de empresas consideran que toman en cuenta este factor? Para poder llevar a cabo esta actividad, pueden analizar algunos casos de empresas que aparecen en el *ranking* de A great place to work México en la siguiente dirección electrónica:

<http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-empresas-donde-trabajar-en-mexico-para-empresas-con-mas-de-5000-empleados/628-2012>

## 2.3.2 Elton Mayo

Elton Mayo, padre del comportamiento organizativo, fue un científico australiano que analizó empíricamente la validez de algunas de las hipótesis de la escuela de la organización científica del trabajo. Investigó empíricamente la evolución de la productividad y comprobó la importancia de las relaciones humanas, de la colaboración entre gerentes y trabajadores y del comportamiento de los grupos dentro de las organizaciones. Su trabajo más conocido fue el que se centró en analizar la evolución de la productividad como consecuencia de alterar determinadas condiciones de trabajo.

### El efecto Hawthorne

En 1924, el National Research Council inició un estudio en colaboración con la Western Electric Company para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones sobre los trabajadores y su productividad (Roethlisberger & Dickson, 1939). Se establecieron grupos de control y experimentación. Se expuso al grupo de experimentación a distintas intensidades de iluminación y el grupo de control trabajó bajo una intensidad constante. Los resultados mostraron que aún cuando la intensidad de la luz aumentaba en el grupo de experimentación, la producción de ambos grupos aumentaba. Pero lo que resultó más sorprendente todavía fue lo que se observó cuando la intensidad de la luz bajaba en el grupo de experimentación, la productividad seguía aumentando en ambos grupos. Ante estos resultados los investigadores se sintieron algo confusos y concluyeron que según estos primeros resultados obtenidos, la intensidad de la iluminación no estaba directamente relacionada con la productividad del grupo. Parecía que algo más había influido en los resultados, pero no pudieron concretar lo que fue.

En 1927 Elton Mayo y sus colaboradores se incorporaron a la investigación de la Western Electric Company, que en esta segunda etapa se desarrolló en la planta de Hawthorne. El



### Elton Mayo (1880-1949)



**F**ue un sociólogo y psicólogo australiano que se especializó en las relaciones humanas y la teoría de las organizaciones.

Se enfocó en estudiar el efecto psicológico que tenían las instalaciones en el trabajador y cómo incidían en la producción. Demostró la necesidad de considerar a los trabajadores en los proyectos para poder alcanzar los objetivos. Sus estudios tuvieron gran repercusión en la administración.

objetivo era analizar el impacto sobre la productividad de factores tales como: disminuir la jornada laboral, conceder descansos, cambiar las condiciones físicas de los talleres (intensidad de la luz) y explicarles a los operarios la importancia de su trabajo. Los resultados mostraron un aumento de la productividad de las personas que colaboraron en el experimento, incluso cuando se volvía a las condiciones de trabajo primitivas.

Al analizar los factores que incidían sobre la productividad se evidenció que el factor clave era el espíritu de colaboración entre gerentes y trabajadores. La productividad de un individuo viene determinada no tanto por su capacidad física, sino por las normas sociales y las condiciones que le rodean. La productividad será mayor a medida que el trabajador está más integrado socialmente y motivado. Las personas no sólo se mueven por motivaciones monetarias, sino que también valoran sentirse importantes en la tarea que efectúan. Quieren encontrar un sentido a su actividad.

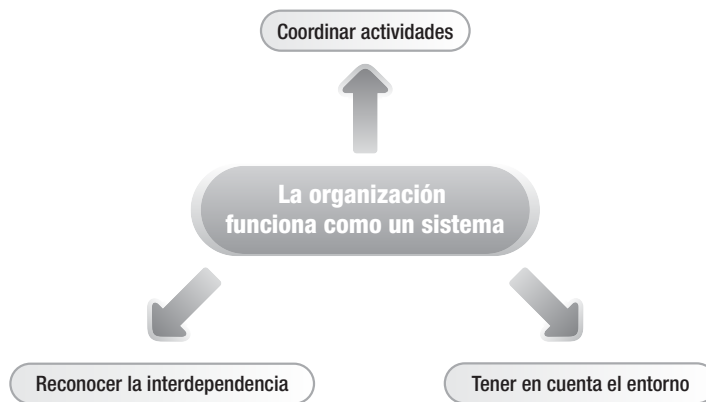
Además, los individuos no actúan de forma aislada, sino como miembros de un grupo. Los componentes del grupo poseen un gran poder para provocar cambios en el comportamiento del individuo, que ha de acogerse a sus normas y costumbres. De ahí la importancia de conocer el comportamiento de los grupos y en general la incidencia del factor humano, en el funcionamiento de la empresa (véase el Cap. 11).

#### Para poner en práctica

Reúnase nuevamente con sus compañeros y discutan cómo influyen distintos factores de su centro universitario como las instalaciones, la iluminación, las áreas verdes, el equipo de trabajo, la motivación en el desarrollo de su actividad como estudiantes. ¿Consideran que influyen? ¿De qué manera? ¿Qué propuestas harían para mejorarlo? ¿Cómo aplica esto en una empresa? ¿Podrían mencionar empresas que consideren esto?

Se demostró, por lo tanto, que la mejoría de la productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo, que propician un sentido de pertenencia y a una **administración efectiva**. A partir de esta investigación desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, el tipo de comportamientos que surgen cuando las personas son tenidas en consideración, se ha llamado el efecto Hawthorne.

**Administración efectiva.** Es un tipo de administración que toma en cuenta el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo y lo atiende a través de habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.



**Figura 2.6** Implicaciones del efecto Hawthorne.



### Para poner en práctica



Revisa el documento sobre el enfoque conductual que se encuentra en la página Web del libro, elabora un escrito donde resumas y defines a grandes rasgos este enfoque y sus aportaciones. Posteriormente revisa la lectura sobre la organización Google e identifica los elementos de este enfoque que tomó en cuenta y menciona cómo crees que han influido en su éxito.

## Resumen

### El enfoque conductual o del comportamiento organizacional

El enfoque conductual investiga los comportamientos de las personas en el desempeño de su actividad y combina la organización del trabajo, las relaciones humanas y la motivación.

Mary Follet destacó la importancia de los aspectos humanos en la empresa y defendió que a los trabajadores se les debe permitir tomar iniciativas en sus actividades diarias.

Elton Mayo investigó empíricamente la evolución de la productividad y comprobó la importancia de las relaciones humanas, de la colaboración entre gerentes y trabajadores y del comportamiento de los grupos dentro de las organizaciones.

### 2.3.3 Cuestionamientos de repaso

1. ¿Cuáles son las principales diferencias del enfoque conductual en comparación con el enfoque clásico de la administración?
2. Mary Parker Follet fue una adelantada para su época. En su opinión, ¿en qué se debería basar el liderazgo de los gerentes?
3. ¿Qué implicaciones tienen los trabajos de Elton Mayo?

## 2.4 Enfoque cuantitativo y otras teorías contemporáneas

En este tema se recoge un grupo de teorías contemporáneas que destacan diversos aspectos de la administración (Drucker, 1946) (Drucker, 1993). En concreto, nos referimos al enfoque cuantitativo, a la teoría de sistemas y al enfoque de contingencias.

### 2.4.1 Enfoque cuantitativo

Dentro de las teorías contemporáneas de la administración cabe destacar el **enfoque cuantitativo**, que goza de un gran predicamento en muchas de las más prestigiosas escuelas de Administración de Negocios.

Desde una perspectiva cuantitativa de la administración de organizaciones, se confía en el uso de técnicas cuantitativas rigurosas para ayudar a los gerentes a obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles. El desarrollo a lo largo de las últimas décadas de técnicas cuantitativas ofrece a los directivos la posibilidad de tener más control sobre las organizaciones e incrementa su capacidad para producir y gestionar eficientemente bienes y

**Enfoque cuantitativo.** Es aquel que defiende el uso de técnicas cuantitativas (estadísticas, modelos de optimización y de información, simulación por computadora, etc.), para mejorar la toma de decisiones en las organizaciones.

servicios. Las tecnologías de la información (véase el Cap. 3) están teniendo un impacto significativo en todas las técnicas de administración gerencial y están afectando a las herramientas utilizadas por los directivos para facilitar el proceso de toma de decisiones. Cada rama de la administración cuenta con herramientas concretas. Así, algunas como la **gestión cuantitativa** (*quantitative management*) propone un enfoque sistemático y científico para resolver problemas y tomar decisiones, otras ramas utilizan técnicas matemáticas como la **programación lineal**, otras, como la **gestión de operaciones** (*operations management*) provee a los directivos con técnicas computacionales para analizar la organización y eficiencia de los sistemas productivos, la **administración de la calidad total** (*total quality management*) se centra en el estudio de la calidad de los productos y el **Sistema de Información para la Administración** (*management information systems*) ayuda a los directivos a diseñar sistemas que facilitan información sobre los acontecimientos que ocurren dentro de la organización y en su entorno exterior.

Un ejemplo de organización que se ha caracterizado por recurrir al uso intensivo de los sistemas de información para mejorar su gestión ha sido Cemex, la mayor empresa de cemento de México. Cemex ha incorporado un sistema informático en todos sus camiones, de tal manera que si el conductor de un camión cargado de cemento, antes de llegar a su destino descubre que no hay nadie preparado, lanza una oferta por su cemento para alguien que tenga necesidad de él dentro del radio de degradación de la carga. Con estas micro-subastas rápidas Cemex (Mochón et al., 2009) ha reducido su tasa de cargas perdidas del 50 al 15%.

#### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual sobre las principales técnicas cuantitativas, donde describa qué son, en qué consisten y mencione algunos ejemplos de empresas que las hayan aplicado.

### 2.4.2 Teoría de sistemas

Los primeros enfoques de la teoría de la administración se centraban en los temas que tienen que ver con el *interior* de la organización, olvidándose o poniendo en un segundo plano los temas que la rodean. Los enfoques contemporáneos de la teoría de la administración se preocupan también de lo que ocurre en el entorno que está *fuera* de los límites de la organización.

La **teoría de sistemas** (Teoría de sistemas, 2013) se basa en la idea de que una organización funciona como un sistema, entendiendo por sistema un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que actúa como un todo unificado. Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. **Los sistemas cerrados** no reciben influencia de su entorno externo ni interactúan con él. Los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno externo e interactúan con él. En la actualidad se considera que las organizaciones son sistemas abiertos.

#### Para poner en práctica

Elabore una lista de ejemplos sobre los factores interdependientes que forman una organización y cómo, desde su perspectiva, influyen en ella. Discútalos con sus compañeros.



Las teorías contemporáneas de la administración se caracterizan por la recomendación del uso de técnicas cuantitativas para apoyar la labor de los gerentes, por considerar a la organización como un sistema y por el reconocimiento de las contingencias particulares de cada organización.



**Gestión cuantitativa** (*Quantitative management*). Enfoque sistemático y científico para resolver problemas y tomar decisiones en un entorno complejo y en situaciones inciertas y conflictivas.

**Programación lineal**. Es un procedimiento matemático mediante el cual se resuelven problemas indeterminados, formulados a través de ecuaciones lineales o de primer grado, de forma que se optimiza una función objetivo.

**Gestión de operaciones** (*operations management*). Su misión es proveer servicios comunes para una ejecución eficiente de varias aplicaciones de *software*. Funciona como un intermediario entre la producción de programas y el *hardware* de las computadoras.

**Administración de la calidad total**. Es una filosofía de la administración centrada en la mejora continua del funcionamiento de la organización para responder a las necesidades y expectativas de los clientes y ofrecer la mejor calidad posible.

**Sistema de Información para la Administración** (*Management Information System*). Especifica los procedimientos, las bases de datos y los dispositivos que se necesitan para suministrar la información requerida a los gerentes.

La **teoría de sistemas** concibe la organización como si estuviera formada por un conjunto de factores interdependientes tales como individuos, grupos, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones, objetivos, estatus y autoridad. Los gerentes deben coordinar actividades en las distintas partes de la organización y asegurarse de que todas funcionan conjuntamente.



**Sistemas cerrados.** Son aquellos cuyo comportamiento es totalmente determinista y programado. Presentan un pequeño intercambio de materia y de energía con el ambiente. En ellos, los elementos y relaciones se combinan de manera peculiar y rígida para producir una salida invariable. Tal es el caso de los sistemas mecánicos como máquinas y equipos. Por ejemplo, un reproductor de mp3. Cuando una persona quiere oír música, debe seleccionarla en su dispositivo (esto constituye la entrada al sistema), al presionar la tecla de inicio se comienzan una serie de procesos, que involucran componentes del sistema para producir la música, y finalmente el sonido constituye la salida del sistema.

## La teoría de sistemas y la labor de los gerentes

La teoría de sistemas reconoce que hay un conjunto de fuerzas y elementos condicionantes que operan más allá de los límites de la organización, esto es, en el entorno exterior (véase el Cap. 3) pero que afectan a la capacidad de los gerentes para adquirir y utilizar los recursos. El término recursos incluye desde las materias primas hasta el personal calificado que una organización requiere para producir bienes y servicios, al igual que el apoyo de grupos, tales como los clientes, que compran los productos, y al hacerlo, proporcionan a la organización los recursos financieros que requiere. Una forma de determinar el éxito relativo de una organización consiste en considerar en qué medida sus gerentes son efectivos al obtener recursos escasos y valiosos.

En la teoría de los **sistemas abiertos** las organizaciones toman recursos de su entorno exterior y los convierten en bienes y servicios que son enviados de vuelta al entorno para ser comprados por los clientes. Los gerentes tratarán de encontrar métodos que ayuden a los directivos a mejorar la forma en que utilizan los recursos de la empresa para competir exitosamente en un entorno global.

De cara a la labor desempeñada por los gerentes, los elementos clave a destacar son los siguientes:

- La tarea de los gerentes consiste en coordinar actividades laborales en las distintas partes de la organización y asegurarse que todas las partes funcionan conjuntamente para que puedan alcanzarse los objetivos de la organización. Esto implica que no tiene mucho valor que, por ejemplo, el departamento de producción de una fábrica de automóviles sea muy eficiente si el departamento de *marketing* no es capaz de colocar en el mercado toda la producción.
- Las decisiones y acciones de un área de la organización afectarán a otras áreas: la organización es un sistema interdependiente.
- Las organizaciones dependen del entorno para obtener recursos (proveedores) y para que éste absorba sus productos (clientes, normativas gubernamentales, etc.); la organización es un sistema abierto.



### Para poner en práctica



En la página web del libro encontrará el caso de la empresa IBM. Después de revisarlo identifique los factores interdependientes de la organización y la manera en que influyen. Posteriormente elabore una reflexión donde evalúe la teoría de sistemas y sus aplicaciones.



**Figura 2.7** La teoría de sistemas y las tareas de los gerentes.

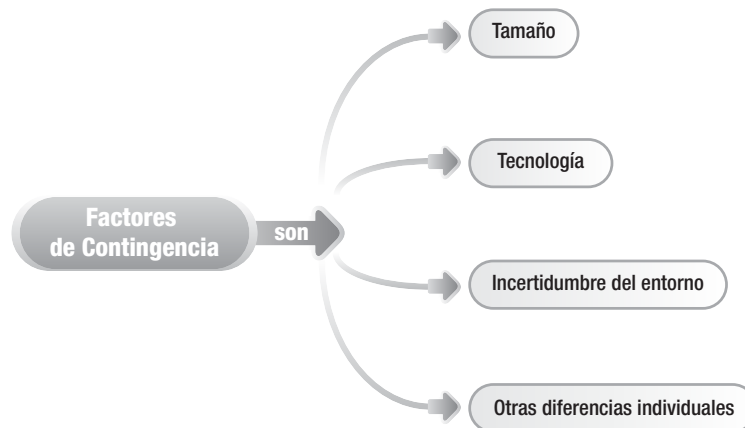
### 2.4.3 Enfoque de contingencias

El **enfoque de contingencias** o **enfoque de situaciones** supone que la administración no se basa en principios simplistas y universales que puedan aplicarse a todas las situaciones, ya que las organizaciones no son iguales. Las organizaciones se enfrentan a situaciones distintas y requieren diferentes formas de dirección. El enfoque de contingencias tiene muchos puntos en común con la teoría de sistemas y nos ayuda a entender la interdependencia entre los elementos de una organización. Destaca que no hay una única manera de administrar de forma óptima. Los gerentes deben encontrar la solución más adecuada para cada caso, por lo que se debe evitar la aplicación dogmática de cualquier esquema. Hay que mantener la mente abierta ante cada situación.

Según el enfoque de contingencias la estructura organizativa y los sistemas de control que los gerentes eligen dependen de las características de cada organización (tamaño, tecnología, etc.) y del entorno externo en el cual la organización opera (véase el Cap. 16).

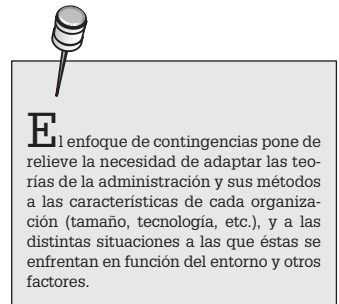
Los elementos que generalmente permiten diferenciar a unas organizaciones de otras, esto es, las variables de contingencia, son:

- El *tamaño*. El tamaño condiciona el comportamiento de la organización.
- La *tecnología para tareas rutinarias*. Ya que según el tipo de tecnología utilizado se deberá diseñar la estructura y el funcionamiento de la organización.
- La *incertidumbre ambiental*. El grado de incertidumbre del entorno condiciona la flexibilidad con que la organización debe actuar.
- Otras *diferencias individuales*. Otras características propias de cada organización, que hace que cada una sea distinta de las demás



**Figura 2.8** Las variables de contingencia

Una organización que ha sabido utilizar la tecnología empleada en tareas rutinarias para diferenciarse del resto de las organizaciones del sector y mejorar su gestión, ha sido Ellie Mae. Esta compañía estadounidense es una plataforma basada en Internet que permite a los protagonistas relacionados con la gestión de una hipoteca comunicarse entre sí instantánea e ininterrumpidamente. Con datos anteriores a la crisis inmobiliaria, sólo en un mes de actividad Ellie Mae realizó transacciones que ahorraron más de 1.00000 horas de trabajo administrativo y rutinario (Peters, 2009). El cofundador y responsable del crecimiento Ellie Mae ha señalado que su compañía puede hacer más por los bosques americanos que Greenpeace, gracias a la supresión de papel, utilizado en un trabajo innecesario, confuso y caro.







### Para poner en práctica

Todas las organizaciones al aplicar los principios de administración toman en cuenta las contingencias o circunstancias de la empresa. Seleccione un ejemplo de alguna empresa que diseñe su estrategia de *marketing* para fomentar el consumo de sus productos o servicios, y al llevarlo a cabo tienen que adecuarlo a su tamaño y posibilidades. Después de revisarlo identifique qué rasgos son característicos del enfoque por contingencias y mencione por qué lo considera así.

## Resumen

### Enfoque cuantitativo y otras teorías contemporáneas

El enfoque cuantitativo recomienda la utilización de técnicas cuantitativas como vía para mejorar la administración de las organizaciones.

La teoría de sistemas defiende que las organizaciones están formadas por un conjunto de factores interdependientes, por lo que los gerentes deben coordinar actividades en las distintas partes de la organización y asegurarse que todas funcionan conjuntamente.

Según el enfoque de contingencias las teorías de la administración deben de adaptar sus métodos a cada organización y a las distintas situaciones a las que éstas se enfrentan.

### 2.4.4 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué sentido las técnicas cuantitativas pueden facilitar la labor de los gerentes?
2. ¿Cuáles son las tareas fundamentales que el gerente debe desempeñar según la teoría de sistemas?
3. ¿En qué consiste el enfoque de contingencias?

## 2.5 Teorías de la administración y los objetivos de las organizaciones

En la revisión que se ha presentado en los contenidos anteriores de las teorías de la administración, se ha comprobado que un elemento que suele ser común a las distintas teorías es lograr mejorar la eficiencia y la eficacia en las organizaciones. Las teorías de la administración pretenden facilitar la tarea de los gerentes para que preparen las organizaciones para poder superar los retos que les plantea el entorno y para utilizar los recursos disponibles de una forma eficiente.

Pero en el proceso de la búsqueda de la eficiencia, ¿qué es lo que guía el comportamiento de las organizaciones? (Mochón, 2006) Las organizaciones y sus gerentes actúan guiados por **objetivos** y **finés** que establecen lo que quieren lograr y cuándo. En función de estos objetivos las organizaciones se organizan, se dotan de recursos, gestionan y controlan la producción y procuran actuar eficientemente reduciendo los costos asociados a su funcionamiento.

El comportamiento y los objetivos de las organizaciones están condicionados por una serie de factores, entre los que cabe destacar los siguientes:

Los **objetivos** de las organizaciones establecen lo que éstas quieren lograr y cuándo lo alcanzarán.

**Fines.** Son las metas fundamentales perseguidas por la organización. Por ejemplo, el fin último de una empresa metalúrgica es la fabricación y venta de acero.

- *El tipo y el tamaño de la organización.* Los objetivos de una ONG serán distintos de los de una empresa, y dentro de las empresas los objetivos de un pequeño taller de reparaciones de automóviles serán diferentes de los de una gran empresa, como Facebook.
- *Las características estructurales y situación coyuntural.* La estructura de una empresa petrolífera será muy diferente de la de una empresa fabricante de computadoras personales. Así mismo, el comportamiento de una misma organización será muy diferente si ésta se encuentra en una fase alcista del ciclo de los negocios o si la economía está atravesando una profunda crisis y lo que prima es procurar la supervivencia.
- *El contexto geográfico, histórico, político y social.* El comportamiento de una misma organización será distinto, según desempeñe su actividad en un país desarrollado, con un régimen político democrático y con un marco institucional eficaz que si actúa en un país en vías de desarrollo, con un régimen dictatorial y con un marco institucional muy débil.
- *La estructura de poder existente en el seno de la organización entre los distintos grupos que la integran.* Por ejemplo, las organizaciones que tienen sindicatos muy fuertes presentarán un comportamiento diferente de aquellas que tienen empleados muy poco sindicalizados.

**L**as organizaciones procuran alcanzar la eficiencia y orientan su comportamiento en función de objetivos. Estos suelen ser la maximización de las utilidades o los beneficios, el crecimiento o una rentabilidad adecuada al sector en el que actúan.

**T**res empresas brasileñas (Vale, Petrobras, Itai-Unibanco) y la mexicana América Móvil figuran en la lista de las 30 compañías de capital abierto con mayores beneficios (utilidades) netos de toda América en 2010. (Valor Futuro, 2010)

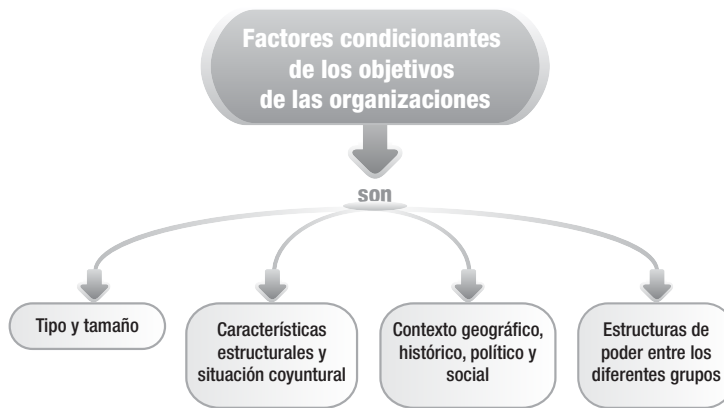


Figura 2.9 Factores condicionantes de los objetivos de las organizaciones.

### 2.5.1 La maximización de las utilidades

Teniendo en cuenta los condicionantes de cada organización, éstas fijan sus objetivos. En el caso de las empresas generalmente el objetivo suele ser la **maximización de las utilidades**.

La maximización de la utilidad se justifica porque, a partir de la venta de los bienes y servicios producidos, la empresa pretende obtener los recursos necesarios para retribuir a los factores de producción que utiliza, básicamente, el trabajo que emplea y el capital que los propietarios han invertido. Los propietarios de la empresa que han invertido su dinero en ella pretenderán obtener el mayor rendimiento posible del dinero invertido y presionarán a los gerentes para que maximicen las utilidades y las distribuyan en forma de **dividendos**.

**E**l objetivo básico de la empresa es maximizar las utilidades o beneficios, lo que se logra cuando la diferencia entre el ingreso total y el costo total es la máxima posible.

**Para poner en práctica**

Investigue algunas estrategias que se utilizan para maximizar las utilidades en las organizaciones, enlístelas y descríbalas. ¿Qué ventajas tienen? ¿Tienen desventajas?

**Dividendo.** Es la parte del beneficio obtenido por la empresa que los órganos sociales acuerdan que sea repartido entre los socios.



**D**e las diez empresas que más crecieron en ventas en América Latina en 2010, 9 fueron brasileñas (Cosan, VRG-Linhas Aéreas, Brookfield, Galvao Engenharia, Fibria, La Fonte Participações, Gafisa, PDG Realty y SPAL) y 1 colombiana (Isagen) (“Las 500 mejores empresas de América Latina,” 2013).

### Críticas a la maximización de las utilidades

Las críticas a la maximización de la utilidad se pueden concretar argumentando que no es un buen indicador del comportamiento realmente seguido por la empresa, debido a las siguientes razones:

- La utilidad, obtenida a partir de los datos de la contabilidad, es una estimación y no una magnitud exacta.
- Se calcula para periodos temporales, generalmente un año, lo que supone fraccionar el beneficio total que conseguiría un proyecto empresarial a lo largo de toda su vida. Esto conlleva asignar fracciones de la utilidad a periodos temporales impuestos por la normativa contable. En cualquier caso, no es lo mismo maximizar las utilidades a corto plazo que a largo plazo.
- La utilidad no depende exclusivamente de la actuación de la empresa, sino que está condicionada por cuestiones legales, políticas y sociales (cargas sociales, presión fiscal, tasas medioambientales, etc.), que pueden alterar su cifra, con independencia de la eficiencia de la empresa.

## 2.5.2 Alternativas a la maximización de las utilidades

Debido a las críticas formuladas a la aceptación de la maximización de las utilidades como el objetivo que guía el comportamiento, las empresas se han planteado otras alternativas. Entre los objetivos alternativos a la maximización de la utilidad cabe citar el **crecimiento y poder de mercado**, y la **rentabilidad adecuada al sector**. Veamos cada uno de ellos.

**Poder de mercado.** Capacidad de un vendedor o de un comprador de influir en el precio de un bien.

- **Creimiento y poder de mercado.** Algunos analistas defienden que las empresas más que maximizar los beneficios, lo que suelen perseguir es un crecimiento sostenido. El crecimiento fortalece la posición de la empresa en el mercado y le otorga una serie de ventajas. Con el crecimiento se propicia la mejora de las variables económicas y financieras de la empresa y aumenta su **poder de mercado**.

En el caso de la economía española, unas empresas que pueden tomarse como referentes de una gestión innovadora y eficiente del crecimiento de las ventas son Mercadona y ACS (Mochón, 2003). Mercadona ha pasado en veinte años de gestionar ocho centros comerciales de carácter local en la ciudad de Valencia, a liderar el *ranking* absoluto nacional de crecimiento del sector de la distribución comercial de bienes de consumo, utilizando una estrategia innovadora. Por un lado, estableciendo lazos de cooperación con los principales agentes con los que interactúa y por otro, abandonando las políticas de precios empleadas en el sector de la distribución (centradas en la utilización intensiva de promociones) y optando por una política de siempre precios bajos.

ACS ha sabido pasar de ser una empresa constructora a un grupo diversificado que abarca la construcción y edificación de proyectos públicos y privados, el mantenimiento de infraestructuras y obras, la realización de proyectos llave en mano en el sector energético, la realización de servicios medioambientales o la explotación integral de parques eólicos y solares.

- **Rentabilidad adecuada al sector.** Beneficio o utilidad y rentabilidad son dos conceptos relacionados pero diferentes. El beneficio definido como la diferencia entre el ingreso total y el costo total es un concepto que puede inducir a error a la hora de realizar comparaciones entre empresas, pues es un concepto absoluto. Así, por ejemplo no obtienen la misma rentabilidad dos empresas con el mismo beneficio. No obtiene la misma rentabilidad una empresa que para lograr 5 millones de utilidades necesite invertir 10 millones de capital, que otra que para alcanzar ese beneficio necesite invertir 20 millones de capital. La **rentabilidad** es la relación entre lo ganado y lo invertido en porcentaje. La **rentabilidad sobre los activos** (*return on assets*, ROA) se calcula dividiendo el beneficio o utilidad entre el **activo total**. Los datos de rentabilidad si permiten realizar comparaciones entre empresas, pues es un concepto relativo. Los directivos y los analistas suelen tener en cuenta, en el momento de fijar objetivos y de evaluar la marcha de una empresa determinada, la renta-

**Rentabilidad sobre los activos, (ROA)** Se define como el cociente entre el beneficio económico o utilidad y el activo total, en porcentaje.

**Activo total.** Es el dinero invertido en la empresa tanto con fondos propios como ajenos, que se ha convertido en bienes, existencias, equipos, etc., que la empresa utiliza.

bilidad de cada sector, que por cierto suele diferir. En este sentido, se argumenta que más que tratar de maximizar las utilidades, los directivos pretenden obtener una rentabilidad acorde con la media del sector.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro, se encuentran ejemplos de de las organizaciones Codelco, Facebook Latinoamerica y Endesa. Después de revisarlos, explique en un escrito el tipo de objetivos que siguió cada organización y las razones de por qué considera que lo utilizaron.

## Resumen

### Las teorías de la administración y los objetivos de las organizaciones

Las organizaciones intentan alcanzar la eficiencia y orientan su comportamiento en función de objetivos. Éstos suelen ser la maximización de las utilidades, el crecimiento y una rentabilidad adecuada al sector en el que actúan.

### 2.5.3 Cuestionamientos de repaso

1. ¿Todas las organizaciones tienen los mismos objetivos?
2. Enumere los principales objetivos que suelen guiar el comportamiento de las organizaciones.

## 2.6 Teorías de la administración, técnicas y resultados

Se ha señalado que las teorías de la administración se orientan a procurar que las organizaciones utilicen de forma eficiente los recursos. También se ha destacado que las organizaciones se fijan objetivos que se suelen concretar en maximizar las utilidades o lograr una rentabilidad, acorde con el sector en el que desempeñan su actividad. En este epígrafe, siguiendo a Peter Drucker cuando defiende que la administración es práctica, se explicita la relación entre las teorías de la administración, las técnicas o prácticas utilizadas por los gerentes, los objetivos de las organizaciones y los resultados obtenidos (Mochón, 2006).

Como se señaló al analizar las teorías contemporáneas de la administración, éstas se han caracterizado por recomendar el uso de técnicas cuantitativas e instrumentales encaminadas a facilitar las tareas de los gerentes. Para acercarnos más a la práctica empresarial, vamos a revisar las técnicas gerenciales más frecuentemente utilizadas desde mediados del siglo pasado.



Las teorías de la administración procuran la eficiencia de las organizaciones, por lo que las técnicas que de ellas se desprenden se deben plasmar en el logro de resultados positivos. Las técnicas han ido cambiando a lo largo del tiempo, según se han ido alterando los problemas más acuciantes a los que deberían hacer frente los gerentes.

### 2.6.1 Las técnicas de gestión más utilizadas en las últimas décadas

En las décadas de los cuarenta y cincuenta del siglo pasado, en pleno apogeo del sector industrial, se desarrollaron numerosas técnicas orientadas a incrementar la productividad a través del estudio de los **tiempos de trabajo**, los **diagramas de procesos**, y en general técni-



**Tiempos de trabajo.** Tiempo que necesita un operario calificado para realizar una tarea determinada siguiendo un proceso preestablecido.

**Diagrama de procesos.** Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento.

**Investigación operativa.** Consiste en el uso de modelos matemáticos, estadística y algoritmos con objeto de realizar un proceso de toma de decisiones, procurando optimizar el uso de los recursos.

**Cuadros de mando.** Conjunto de indicadores clave que facilitan la toma de decisiones y el control de la organización.

cas relacionadas con la **investigación operativa**. También se avanzó en el diseño de **cuadros de mando** y sistemas de información que permitieran a los directivos disponer de herramientas que les facilitaran el diagnóstico de la situación de la organización y la toma de decisiones. En esa época, los aspectos productivos eran los que ocupaban un lugar prioritario entre los responsables de las organizaciones.

Durante la década de los sesenta y setenta del siglo pasado, el énfasis en el ámbito de los estudios de administración de organizaciones se centró en los aspectos comerciales y de *marketing* de los negocios. Así, se desarrollaron nuevas técnicas sobre la segmentación de los mercados, la investigación de mercados, nuevas estrategias publicitarias fomentadas por la creciente penetración en la sociedad occidental de nuevos medios de comunicación, como es el caso de la televisión, etcétera.

En la década de los ochenta, ante una creciente apertura de los mercados de productos y servicios al exterior y la desaparición progresiva de barreras proteccionistas en los países más desarrollados de occidente, el énfasis se centró en la estrategia competitiva. La preocupación fundamental era cómo conseguir una ventaja competitiva sostenible en los distintos mercados y qué política seguir: ser líder en costos o diferenciarse de ciertos sectores del mercado por calidad, etc. Las técnicas de gestión se centraban, por lo tanto, en temas tales como la eficiencia y la flexibilidad en la producción, los **inventarios just in time**, la calidad total o la mejora de la atención al cliente.

En la década de los noventa, como fruto de la acentuación de la competencia global, que se extendió desde los mercados de bienes y servicios hacia una mayor exigencia en los mercados de capitales, tuvo lugar una aceptación creciente las denominadas técnicas orientadas a la creación de valor. El aumento de la competencia entre las empresas cotizadas en los mercados de valores por atraer a los inversionistas puso en primer plano la gestión orientada a la creación de valor, que pasó a ser el objetivo prioritario de muchas organizaciones. Así, cobraron un auge creciente técnicas como el EVA (*Economic Value Added* o valor económico agregado), la **dirección por objetivos**, las medidas orientadas a facilitar el incremento de la transparencia y visibilidad de la gestión y el intercambio permanente de información entre los gestores de la empresa y los inversionistas y accionistas.



**Método justo a tiempo (*just in time*).** Es un sistema de organización de la producción de origen japonés que permite aumentar la productividad y reducir los costos de la gestión por pérdidas en almacenes debido a *stocks* innecesarios, pues no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales.

**Dirección por objetivos.** La dirección por objetivos es un sistema en el que los objetivos son claramente definidos y acordados de manera que cada uno tenga la flexibilidad de decidir por su cuenta la manera de conseguirlos, dentro de su área de responsabilidad.

### Nota complementaria

#### La creación de valor y el EVA

Para determinar si en una empresa tiene lugar creación de valor añadido se mide el valor generado en la organización, considerando no sólo el beneficio sino también costo del capital invertido en la generación de ese beneficio. La clave para que en un negocio tenga lugar *creación de valor*, es que obtenga un rendimiento superior a su costo de capital (Mochón & Rambla, 1999).

A raíz de este concepto de la teoría económica y financiera se ha desarrollado la metodología del EVA (*Economic Value Added: Valor Económico Agregado*). El valor económico agregado es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de los activos de una organización y el costo de capital requerido para poseer dichos activos.



La metodología del EVA supone que el éxito organizacional está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo del capital por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades. Si al beneficio después de impuestos se le resta el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA.

#### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra un ejemplo sobre el cálculo del EVA y una lectura complementaria.

Por lo tanto, el EVA es el resultado que se obtiene una vez que se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

El costo de oportunidad o de los recursos propios es aquel que esperan obtener los inversores o accionistas y que consideran suficiente para compensar el riesgo de invertir en esa empresa, negocio o proyecto. Existen diversos métodos para definir el costo de oportunidad.

Es común tomar como referencia la rentabilidad de una inversión de riesgo nulo, por ejemplo bonos del estado, y establecer una prima de riesgo en función del sector y tipo de actividad de la empresa.

### Para poner en práctica

Elabore una lista con las características principales de la técnica de valor económico agregado. Posteriormente investigue algunas organizaciones que la hayan empleado.



**E**n el éxito de la empresa brasileña Embraer, líder en el mercado de la aeronáutica, un aspecto clave ha sido la capacidad para adaptar las innovaciones a sus capacidades. Para ello ha establecido alianzas exitosas con socios extranjeros y ha implementado políticas enfocadas a fortalecer la posición negociadora de la empresa.

## Gestión del conocimiento y coaching

En la primera década del siglo XXI, entre las técnicas de gestión de uso más generalizado cabe citar la **gestión del conocimiento** y el **coaching**. En relación con la gestión del conocimiento, se han propugnado iniciativas tales como: 1). La toma de medidas para propiciar el intercambio del conocimiento entre las unidades de negocio de las organizaciones. 2). La mejora del uso y reutilización del conocimiento dentro de las compañías, aprovechando las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, y en particular intranet. 3). La identificación de las áreas de conocimiento que tienen más impacto sobre el negocio, con el propósito de crear fuertes vínculos entre la gestión del conocimiento y los resultados económicos. 4). La creación de un mapa de gestión de conocimiento (descripción de la implementación, operación, y estandarización de los componentes básicos de soluciones de gestión del conocimiento, así como las iniciativas de cambio correspondientes), como forma de asegurar que la estrategia de gestión del conocimiento esté en sintonía con los objetivos de negocio de la organización.

### Para poner en práctica

Elabore una lista con las características principales de la técnica de gestión del conocimiento y del **coaching**. Posteriormente investigue algunas organizaciones que las hayan empleado.



**Gestión del conocimiento.** Proceso que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre los miembros de la organización, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Suele implicar técnicas para capturar, organizar y almacenar el conocimiento de los empleados, para transformarlo en un activo "intelectual" que genere beneficios y se pueda compartir.

**Coaching.** Es una técnica que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas mediante charlas motivacionales, seminarios, talleres o prácticas supervisadas.

Con respecto al **coaching**, debe señalarse que algunas empresas inician procesos de **coaching** para incrementar la formación de sus directivos y mostrarles en la práctica, cómo deben comportarse ante un entorno cambiante o desconocido. En otras ocasiones se emprenden procesos de desarrollo de **coaching**, en los cuales cada directivo hace de **coach** de sus colaboradores directos, habiendo evaluado previamente su conocimiento y competencia.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentran tres ejemplos de empresas que emplearon alguna de las técnicas. Identifique en cada caso de qué técnica se trata y argumente por qué. ¿Considera que una organización puede combinar el uso de estas técnicas?





## 2.6.2 Técnicas de administración y viabilidad a largo plazo de la organización

Para tratar de asegurar la viabilidad a largo plazo de una organización, las técnicas utilizadas deben ajustarse a los cambios del entorno y facilitar que la organización se rediseñe. Por ello, el gerente debe estar al día en las técnicas de gestión y tener capacidad para decidir cuáles utilizar en cada momento. Pero mucho más importante es que conozca a fondo la situación de su organización y el entorno en el que ésta lleva a cabo su actividad. Las distintas teorías pueden ayudar a los gerentes a diseñar y gestionar una organización. El problema para los gestores es que el diseño idóneo de una organización no es algo estático, sino que constantemente se deben estar revisando los supuestos de partida, desarrollando nuevas opciones y haciendo elecciones cada vez más inspiradas.

Para tratar de asegurar la viabilidad a largo plazo de una organización ésta debe rediseñarse o, incluso, reinventarse en la medida que cambien las necesidades de sus clientes y sus prioridades y conforme el valor migra de unos negocios y actividades a otros (Peters, 2009). Así como los productos con el transcurso del tiempo resultan obsoletos, el diseño de una organización también puede resultar económicamente obsoleto. Con el transcurso del tiempo, debido a la naturaleza competitiva de los negocios y a los cambios en el entorno, la mayoría de los diseños de los negocios se convierten en no rentables. Las actividades en las que se obtienen beneficios cambian, y si la organización pretende crear valor y desea seguir operando con beneficios, debe reinventar su diseño del negocio. En otras palabras, hay que tener una visión dinámica del modelo de gestión, pues el juego empresarial nunca termina.

En este proceso de transformación del modo de operar y de hacer negocios de las organizaciones, las nuevas tecnologías están desempeñando un importante papel. Así, por ejemplo, Cisco ha rediseñado su modelo de negocio de forma que en la actualidad realiza el 90% de su negocio anual por la web. Cisco vende sistemas sofisticados y altamente integrados, cuyos componentes proceden de factorías de todo el mundo, propiedad de muchas empresas distintas. El proceso de especificación del cliente, de producción y entrega a Cisco, es bastante complicado y, sin embargo, prácticamente todo se realiza a través de la web y con un alto grado de satisfacción de los clientes. Cisco estimó que los ahorros en servicios y apoyo tecnológico de la autogestión del cliente, ascendían en el año 2000 a más de 500 000 millones de dólares.

Un hecho por destacar es que para la gran mayoría de las organizaciones, la base o el núcleo de su negocio con frecuencia cambia. Pero más importante, incluso que los cambios producidos en los fundamentos de su negocio, es que sus clientes también cambian, y lo que en un momento se consideraba novedoso, hoy ya se ha convertido en un bien de consumo de masas. El mensaje es muy simple: cuando los clientes cambian, las actividades que generan utilidades se modifican, y el diseño del negocio tiene que ajustarse a dichos cambios.

El nuevo diseño de negocio se tiene que ajustar a los requerimientos cambiantes del entorno y debe tener unos fundamentos sólidos que permitan obtener utilidades. En este proceso de cambio la clave es la rentabilidad. El gestor debe saber en dónde se encuentra hoy, cuáles son las circunstancias reales de su actual situación de mercado y dónde estará mañana. Si las organizaciones no responden correctamente a estas preguntas, la mayor parte de sus esfuerzos serán vanos. En este contexto dinámico del negocio, una continua adaptación de la actividad de la organización para crecer generando valor se conciben cada vez más como una necesidad.

La idea de cambio casi continuo en el modelo de negocio y la dificultad de estar permanentemente adaptándose a las circunstancias del mercado, se evidencia al considerar que de las 100 mejores y más grandes empresas incluidas en la lista publicada por Forbes en 1917, 70 años después, 61 habían desaparecido y sólo 39 estaban activas. De esas 39 sólo 18 figuraban entre las 100 mayores empresas de 1987. Además, en conjunto, esas 18 supervivientes habían evolucionado 20% por debajo del índice general en el mercado bursátil entre 1917 y 1987. En ese periodo sólo dos empresas (GE y Kodak) habían superado al mercado y en la actualidad sólo GE lo hace.



Un ejemplo de la agilidad con la que se debe actuar en el nuevo entorno digital es la empresa Amazon. En su corta vida el objeto principal de su negocio ha sido la venta de libros, gran almacén, proveedor de servicio de *cloud computing* y distribuidor de contenidos, todo ello *online* y ajustándose siempre a lo demandado por los clientes (Mochón et al, 2009).

Esto nos enseña que más difícil que alcanzar el éxito organizacional, es lograr mantenerse en una posición de liderazgo. Por ello, resulta necesario reinventar o rediseñar el modelo de negocio y mantenerse siempre un paso por delante de los cambios que el entorno impone. Para reinventar o rediseñar una organización resulta necesario evolucionar desde una forma de pensar donde el producto es el centro, hacia un enfoque centrado en el cliente.

### Para poner en práctica

Organice un debate con sus compañeros sobre el papel de las nuevas tecnologías en la viabilidad de las organizaciones a largo plazo. ¿Qué papel juegan? ¿Serán determinantes? ¿Qué deben contemplar los directivos para que una empresa tenga viabilidad a futuro?



## Resumen

### Teorías de la administración, técnicas y resultados

Las teorías de la administración procuran la eficiencia de las organizaciones, por lo que las técnicas que de ellas se desprenden se deben plasmar en el logro de resultados positivos.

Para procurar la viabilidad a largo plazo de una organización, las técnicas utilizadas se deben ajustar a los cambios del entorno y facilitar el rediseño de la organización.

#### 2.6.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué relación existe entre las teorías de la administración y las técnicas aplicadas por los gerentes?
2. ¿Qué se entiende por creación de valor?
3. ¿En qué consisten las técnicas de gestión de conocimientos y *coaching*?

### Caso final

#### Futuro oscuro para Blackberry (Pozzi, 2010)

Las cosas no pintan bien para Research In Motion (RIM), el fabricante de los teléfonos con teclado Blackberry. AT&T, el operador de telefonía que vende en exclusiva el Torch, acaba de reducir el precio del dispositivo a la mitad, tres meses después de lanzarse. Los empleados de Dell, uno de sus grandes clientes corporativos, dejarán de usarlos al optar por modelos de Microsoft. Hay un nexo en ambos casos: los celulares negros para empresas tienen nuevos competidores en un negocio que dominó sin sudar.

Los mejores días de Blackberry quedaron atrás. Eran los años en los que los únicos dispositivos interactivos rivales llevaban el sistema Windows Mobile o de Palm. Tras la irrupción del iPhone de Apple y de los Android de Google, el terreno de juego cambió por completo, con los *smartphones* comiéndose una quinta parte del total de los celulares vendidos.

Hay quien incluso traza vínculos entre el caso de Blackberry con el trágico final de Palm, pionera en este sector y que a comienzos de este año fue adquirida por Hewlett Packard en un intento desesperado por sobrevivir. ¿Es esta negatividad justificada? ¿O se exagera? Wall Street juega de momento a predecir un colapso futuro en las ventas del popular Blackberry.





**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre teorías y prácticas de la administración. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.



**E**l caso de los teléfonos móviles Blackberry es bien elocuente de lo difícil que resulta mantenerse en una situación de privilegio en el mercado. Como se señala en el artículo, tanto el número de subscriptores como los beneficios del Blackberry parecen demostrar que el negocio va viento en popa, pero sin embargo los analistas ya están anunciando al ocaso de la compañía.

- ¿Qué razones pueden justificar que los mejores días de Blackberry quedaron atrás?
- ¿En qué la tecnología y la innovación marcarán el futuro de Blackberry?
- ¿Cómo se manifiesta en este caso la importancia de los “sentimientos” de los consumidores respecto a que un producto sea novedoso o no?

Mientras el mercado se recuperó un 80% respecto al mínimo de la crisis, los del fabricante de Blackberry cayeron un 60% respecto al máximo de su historia. Los resultados del tercer trimestre muestran, sin embargo, que RIM sigue viva y coleando. De hecho, las ventas de su teléfono marcan un máximo tras otro, tanto del lado de los ingresos como de las ventas.

De los 613 millones que la firma canadiense facturaba en el segundo trimestre de 2006, pasó a los 4 620 millones en cuatro años. Esto mientras Apple se hacía notar con su iPhone. Desde entonces en el sector tecnológico se anuncia su muerte. Otros creen que lo que hizo el teléfono de la marca de la manzana es ayudar a RIM al impulsar el negocio de los *smartphones*.

RIM vende ahora cinco veces más teléfonos que hace tres años, aproximadamente 12 millones de unidades al trimestre. Apple consiguió rebasar esa marca en menos de tres años con 14.1 millones de iPhones vendidos en el último trimestre que publicó resultados. Eso equivale al doble que en 2009. Google, entre tanto, atribuye sus beneficios récord al nuevo nicho de la telefonía móvil.

Los datos, por tanto, podrían hacer pensar que en realidad existe una coexistencia en un mercado en continua expansión, y también que los movimientos en las acciones de RIM son de tipo especulativo. Que a Apple le vaya bien no significa que a RIM le deba ir mal. Pero los últimos indicadores de mercado de Gartner revelan con claridad lo que está en juego.

Android eclipsa ya a los teléfonos multifunción de Apple y de RIM. Un mercado que se dobló prácticamente en un año, hasta los 81 millones de unidades vendidas en el mundo. Los teléfonos de Google se comen ya el 25.5% de la tarta, frente al 3.5% que tenía hace un año. Nokia es líder con el sistema Symbian, pero su cuota de mercado cayó del 36.6% al 28.2%. Retroceso también en el caso de RIM. El trozo del Blackberry equivalía a una quinta parte de la tarta hace un año por estas fechas. Ahora es del 14.8%. Apple conserva el tercer lugar con el 17.1%. Microsoft, que acaba de lanzar el Windows Phone 7, apenas tiene el 2.8%. “Cualquier plataforma que fracase en el momento de innovar perderá potenciales clientes”, señalan desde la firma.

Es justo lo que ven desde Kaufman Bros, que acaba de rebajar su valoración de RIM. La innovación es vital en un sector tecnológico que va acelerado. Pero considera que hay riesgos en el hecho de que se esté adentrando en nuevos dispositivos, como las tabletas, que requieren de un sistema operativo diferente al de los teléfonos. “La transición de productos es siempre difícil”, señala, y todo esto mientras la competencia de otros fabricantes crece también en forma exponencial. Apple y las marcas que venden teléfonos Android, como HTC, Samsung y Motorola están empezando a concentrarse en un segmento de teléfonos más bajo, que Blackberry lleva años explotando con el Curve y el Bold. Kaufman sugiere que RIM debería incorporar el sistema Android que desarrolla Google en algunos de sus dispositivos.

Pero quizá el mayor obstáculo sea el entusiasmo que generan sus rivales. La popularidad es su gran tarea pendiente. Esa batalla es la que, según los analistas, determinará si la caída en la cuota de mercado se acelerará o frenará a corto plazo. De momento, según Change Wave, un 6% de los futuros compradores dice que comprará Blackberry, frente al 50% que quiere un iPhone.

La situación de RIM, como indica desde la firma de análisis de tendencias entre los consumidores, “parece problemática a corto plazo”. Sus dispositivos perdieron el *cool factor* y ahora la firma canadiense debe luchar para recuperar la confianza hacia sus nuevos productos. Si no, su crecimiento estará confinado al éxito de modelos de bajo costo en el mercado internacional.

## 2.7 Autoevaluación



Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para<br>representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|---|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ  | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Describo los elementos básicos del enfoque clásico de la administración?                  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Identifico las principales aportaciones de la administración científica?                  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Evalúo los principios de la administración según Taylor?                                  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explica la teoría general de la administración y las contribuciones de Fayol y Max Weber? |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Defino el enfoque conductual de la administración?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Esquematizo las técnicas que integran el enfoque cuantitativo?                            |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Evalúo la teoría de sistemas?   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Identifico los rasgos característicos del enfoque de contingencias?                       |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explico los objetivos de las organizaciones?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Diferencio las técnicas de administración más frecuentemente utilizadas?                  |                                  |        |   |        |           |    |

## 2.8 Evaluación final del capítulo



1. ¿Por qué es importante conocer la historia de las teorías de la administración?
2. ¿Qué hechos históricos han desempeñado un papel importante en la evolución histórica de las teorías de la administración?
3. ¿Cuál fue la contribución más importante de Frederick W. Taylor a la teoría de la administración?



4. Según Fayol, las funciones de la administración ¿eran comunes para las distintas organizaciones o específicas para cada organización?
5. ¿Los gerentes de hoy día utilizan conceptos de la administración científica?
6. ¿En qué sentido el enfoque conductual supone una revolución con respecto al enfoque clásico?
7. Comente las principales aportaciones del Efecto Hawthorne.
8. ¿En qué sentido el enfoque de contingencias se ajusta más que otras teorías a la situación real de las organizaciones?
9. Henry Fayol elaboró 14 principios que en su opinión podrían aplicarse a todas las situaciones de una organización. ¿En alguno de ellos se destaca la importancia del trabajo en equipo?
10. Enumere los principios que según Max Weber resultan fundamentales para el adecuado funcionamiento de la burocracia.
11. ¿Es posible realizar comparaciones objetivas del comportamiento de las organizaciones cuando utilizan los beneficios?

## 2.9 Portafolio de evidencias

| Actividad   | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar   |
|---|--|---|
| Escrito sobre los principios de administración de Taylor en los ejemplos dados y reflexión de su vigencia.  | Evaluar los principios de administración según Taylor.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar correctamente cada principio en los ejemplos.</li> <li>• Descripción de la repercusión que estos principios tienen en cada ejemplo.</li> <li>• Reflexión sobre la vigencia de los principios de la administración de Taylor en la actualidad.</li> </ul> |
| Lista de aportaciones de la administración científica a Cemex.  | Identificar las principales aportaciones de la administración científica.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los elementos identificados correspondan a las aportaciones de la administración científica y no otra.</li> </ul>  |
| Cuadro comparativo de los principios de Fayol y los elementos de Max Weber. Escrito con la explicación de la teoría general de la administración. | Explicar la teoría general de la administración y las contribuciones de Henry Fayol y Max Weber. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro comparativo con similitudes y diferencias.</li> <li>• Explicación de la teoría general de la administración, que refleje las aportaciones de Fayol y Weber.</li> </ul>  |
| Esquema sobre el enfoque clásico.   | Describir los elementos básicos del enfoque clásico de la administración.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El esquema debe incluir:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elementos básicos.</li> <li>– Teorías que engloba.</li> <li>– Exponentes.</li> </ul> </li> </ul>   |
| Escrito sobre el enfoque conductual.  | Definir el enfoque conductual de la administración.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resumen.</li> <li>• Características del enfoque.</li> <li>• Identificación en la lectura de los elementos del enfoque.</li> </ul>  |
| Mapa conceptual sobre técnicas cuantitativas.   | Esquematizar las técnicas que integran el enfoque cuantitativo.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa conceptual.</li> <li>• Técnicas descritas.</li> <li>• Ejemplos.</li> </ul>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| Reflexión sobre la teoría de sistemas.   | Evaluar la teoría de sistemas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en la lectura los factores interdependientes.</li> <li>• Identificar cómo afectan estos factores.</li> <li>• Reflexión sobre la pertinencia de la teoría de sistemas.</li> </ul> |
| Escrito sobre rasgos característicos del enfoque por contingencias en una empresa. | Identificar los rasgos característicos del enfoque de contingencias       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los rasgos identificados deben corresponder al enfoque.</li> <li>• Justificación.</li> </ul>   |
| Explicación sobre los objetivos de las organizaciones.                             | Explicar los objetivos de las organizaciones.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las características de cada uno de los objetivos.</li> <li>• Argumentar por qué consideran que siguieron ese objetivo.</li> </ul>  |
| Escrito sobre la técnica de administración empleada.                               | Diferenciar las técnicas de administración más frecuentemente utilizadas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características identificadas.</li> <li>• Argumentos mediante los cuales se basó para identificar.</li> </ul>  |

## 2.10 Bibliografía



Batelman, T., & Snell, S. (1996). *Management. Building Competitive Advantage* (3ra ed.). Chicago: Irwin.

Deloitte. (2010). Cencosud es la empresa de retail con mayores ventas en Latinoamérica. *Estudio Global Powers of Retailing 2010*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.deloitte.com/view/es\\_CL/cl/servicios/outsourcing/101b00ebfbd46210VgnVCM20000bb42f00aRCRD.htm#](http://www.deloitte.com/view/es_CL/cl/servicios/outsourcing/101b00ebfbd46210VgnVCM20000bb42f00aRCRD.htm#)

Domènec, M. C. (2007). Mary Parker Follet, precursora de la ética empresarial. *IESEinsight*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.ieseinsight.com/doc.aspx?id=582&ar=2&idioma=1>

Drucker, P. F. (1946). *Concept of the Corporation* (5a ed., p. 297). New York: John Day Company.

Drucker, P. F. (1993). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management* (1st ed., p. 110). London: Pitman.

George, C. S. J. (1972). *History of management thought* (2a ed., p. 256). Estados Unidos: Prentice Hall.

Las 500 mejores empresas de América Latina. (2013). *América economía*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/ranking-500-america-latina.php>

Mayo, E. (1933). *Human problems of an industrial civilization* (p. 194). New York: Macmillan Co.

Mochón, F. (2003). *Aprender de los mejores. 16 lecciones de éxito de empresas españolas* (p. 376). Madrid: McGraw-Hill.

Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.

Mochón, F., & Rambla, A. (1999). *La creación de valor y las grandes empresas españolas* (p. 320). Barcelona: Ariel Sociedad Económica.

- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F., & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas* (p. 372). México D.F: McGraw-Hill.
- Peters, T. (2009). *Re-imagina!* (p. 464). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Pozzi, S. (2010, November 28). Futuro oscuro para Blackberry. *El país*. España. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://elpais.com/diario/2010/11/28/negocio/1290953006\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/11/28/negocio/1290953006_850215.html)
- Roethlisberger, F. j., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge Ma: Harvard University Press.
- Smith, A. (1979). *Investigación sobre la naturaleza de la riqueza de las naciones* (p. 915). México D.F: Fondo de Cultura Económica.
- Taylor, F. . W. (1967). *The Principles of Scientific Management* (1st ed.). New York: Norton Library.
- Tsukamoto, S. W. (2007). *An institutional economic reconstruction of scientific management: on the lost theoretical logic of taylorism*. *Academy of Management Review*, 32(1), 105–117. doi:10.5465/AMR.2007.2346387
- Valor Futuro. (2010). Tres empresas brasileñas y una mexicana se sitúan entre las más lucrativas de América. *eMol*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.emol.com/noticias/economia/2010/11/24/449116/tres-empresas-brasilenas-y-una-mexicana-se-situan-entre-las-mas-lucrativas-de-america.html>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Wikipedia. (2013). Teoría de sistemas. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Teoría\\_de\\_sistemas](http://es.wikipedia.org/wiki/Teoría_de_sistemas)



## 2.11 Material de la página Web de apoyo

El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplos de entidades financieras y de la organización McDonald's
- Caso Cemex
- Lectura sobre enfoque clásico de la administración
- Documento sobre enfoque conductual
- Caso de la organización Google
- Caso de la empresa IBM
- Ejemplos de de las empresas Codelco, Facebook Latinoamerica y Endesa
- Ejemplos de cálculo de EVA
- Presentación PowerPoint\*

# 3

## Elementos de la organización: el entorno

### Contenido

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| <b>3.1</b>  | Introducción . . . . .   | 66  |
| <b>3.2</b>  | Elementos de una organización . . . . .                              | 66  |
| <b>3.3</b>  | Entorno de la organización . . . . .                                 | 71  |
| <b>3.4</b>  | Modelos de análisis de los factores del entorno . . . . .            | 82  |
| <b>3.5</b>  | Grado de incertidumbre del entorno<br>y toma de decisiones . . . . . | 92  |
| <b>3.6</b>  | El entorno y la cultura organizacional. . . . .                      | 94  |
| <b>3.7</b>  | Autoevaluación . . . . .   | 97  |
| <b>3.8</b>  | Evaluación final del capítulo. . . . .                               | 97  |
| <b>3.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .                                   | 98  |
| <b>3.10</b> | Bibliografía . . . . .   | 99  |
| <b>3.11</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                         | 100 |

### Aprendizajes esperados

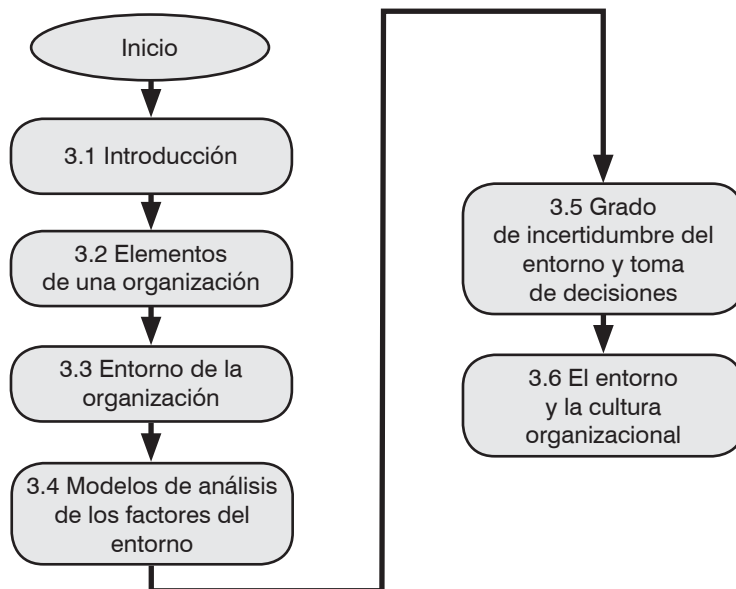
- Define los elementos que componen la organización.
- Explica las relaciones entre los elementos que componen a la organización para desarrollar la actividad de un modo eficiente.
- Identifica los factores del entorno que influyen en la organización.
- Interpreta un análisis DAFO.
- Identifica las estrategias que las organizaciones eligen en función del resultado de su análisis DAFO.
- Describe cómo el entorno influye en las decisiones de los gestores.
- Diferencia las opciones de que disponen los gestores en situaciones de incertidumbre.
- Distingue los distintos grupos de interés que influyen en la organización.
- Define el equilibrio entre las fuerzas que ejercen los grupos de interés.
- Explica la relación entre la cultura organizacional y el entorno.

### Competencia a desarrollar

Examinar los elementos de la organización y las relaciones que inciden en su desempeño.

**Capítulo 3. Elementos de la organización: el entorno**

En este capítulo, al estudiar los elementos de la organización y el entorno, se profundiza en los distintos componentes que forman las organizaciones y que inciden en su desempeño. Las interrelaciones entre todos estos elementos se estudian con la ayuda de distintos instrumentos de análisis, como por ejemplo el dafo o el modelo de las cinco fuerzas de Porter.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que te permitirá a recordar algunos aprendizajes que tengas sobre elementos de la organización y el entorno. Esto te permitirá identificar y valorar los saberes que has adquirido, además, te será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que desarrollarás en este capítulo.

## Caso inicial

### ¿Qué tiene “Zara” para que millones de personas salgan a la calle cada día con sus prendas? (Vega, 2011)

Bueno, bonito y barato. Eran los paradigmas empresariales hasta hace muy poco tiempo. Se trataba de sacar al mercado productos o servicios con una calidad óptima (“buenos”); un diseño o una imagen de marca original y atractiva (“bonitos”); y con costos cada vez más competitivos (“baratos”).

Las empresas pusieron manos a la obra y crearon sistemas que permitían a los clientes disponer de productos y servicios que satisficieran las necesidades de la mayoría. La liberalización de los mercados y la globalización supusieron, igualmente, un estímulo para que la competencia fuese más intensa, ya que todas las empresas pasaron de competir en ligas locales a hacerlo en una *Champions League* mundial. El descenso de categoría podía suponer, en este escenario, la desaparición de las empresas.

Pero llegó un momento en que casi todos los productos eran razonablemente buenos, bonitos y baratos. Por otra parte, al mismo tiempo, los consumidores y los empleados nos fuimos haciendo cada vez más inteligentes, más exigentes, más... infieles. En definitiva, una época, la actual, en la que las empresas compiten en un terreno en el que cada vez es más difícil diferenciarse y en el que cada vez es mayor la dificultad de retener y vincular a empleados y clientes. Se trata de una situación en la que las empresas ya no pueden imponer sus productos; ni siquiera les basta con convencer (con la bondad de sus productos o de sus condiciones laborales). Sin embargo, hay empresas que se han decidido por otra vía. La de enamorar, seducir, envolver con sus encantos, atraer. Empresas que desarrollan un vínculo emocional con sus clientes (que se convierten en sus agentes publicitarios) y sus empleados (que son sus apasionados colaboradores).

Veamos algunos ejemplos: ¿Qué tiene “Zara” para que millones de personas salgan a la calle cada día con sus prendas? ¿Qué ofrece Google para que decenas de miles de personas respondan a un proceso de selección? ¿Cómo consigue Starbucks atraer a sus cafeterías a miles de personas todos los días? ¿Por qué unas empresas son deseadas y otras resultan indiferentes? Nace un nuevo poder, el de las firmas que hacen valer su atractivo, que han sabido ser interesantes y parecerlo, a través de estrategias muy diferentes, pero con un factor en común: el ejercicio de la seducción como estrategia empresarial. Su éxito las avala. Se trata de organizaciones que, en el momento de diseñar sus estrategias, sus productos y sus organizaciones apuntan, en primer lugar, al corazón de las personas. Buscan en sus propias emociones, sentimientos y sentidos y los proyectan hacia sus clientes y empleados.

En la actualidad, no son las empresas manejadas desde el intelecto las que tienen un mayor éxito, sino las que son manejadas desde las emociones, la pasión y los sentimientos, las empresas tienen alma; lo que para la mayoría es cultura de empresa, y ésta se suele cobijar en la forma de hacer las cosas, en los patrones comunes de conducta que son transmitidos y asimilados por los componentes de la organización. Apple y Zara son dos empresas en las que sus fundadores no tienen miedo de mencionar la palabra amor en un contexto empresarial.

Permítaseme ilustrar con mi experiencia personal. Trabajé seis años como director de recursos humanos de Inditex. Cuando fui contactado para trabajar en la empresa gallega pasé por una primera ronda de entrevistas en Madrid y por una segunda en La Coruña. La última estaba reservada con el fundador y presidente de Inditex, el mítico y misterioso Amancio Ortega.

Amancio Ortega prefería charlar más que entrevistar. La charla se desarrollaba de forma amena e instructiva. Finalmente, Ortega me animó a que le hiciera las últimas preguntas. Entre otras cuestiones, le pregunté: “Señor Ortega, si finalmente me incorporo a la compañía ¿qué es lo que realmente espera que haga?” Como hombre de empresa, esperaba que la respuesta fuera dirigida a cumplir con el plan estratégico de la





**Y**a no basta con el bueno, bonito y barato. En una época como la actual, las empresas compiten en un terreno más difícil de diferenciarse y en el que cada vez es mayor la dificultad de retener y vincular a empleados y clientes. Se trata de una situación en la que las empresas ya no pueden imponer sus productos; ni siquiera les basta con convencer.

- Ante esta nueva situación, propia de un entorno sumamente competitivo ¿qué estrategia están siguiendo ciertas empresas?
- ¿Cuál fue la recomendación de Amancio Ortega, presidente de Inditex, a su futuro director de recursos humanos?

empresa o aumentar la productividad de los empleados en no sé qué tanto por ciento, o que fuera capaz de contratar 500 personas al día (como hubo que hacerlo más tarde). La respuesta fue diferente: “tienes que querer a la gente”, respondió el fundador de una de las mayores empresas textiles del mundo. “Tienes que querer a la gente. Lo demás ya vendrá.”

Desde ese mismo instante, deseé trabajar en Zara. Yo quería trabajar para una empresa en la que el presidente le pedía a su futuro director de recursos humanos que, por encima de todo, debía querer a sus colaboradores, porque a través de ese acto de amor descubriría cómo hacer de ellos mejores profesionales.

Hace unos días me recomendaron que viera el discurso que hizo Steve Jobs (fundador y presidente de Apple) en la apertura del curso 2005 de la Universidad de Stanford. Hoy, Apple porta la bandera de la innovación en el mercado de la tecnología de consumo, a través de sus sensuales Macs, sus revolucionarios iPhones o los imprescindibles iPods. En el mencionado discurso de Stanford, Jobs dice: “You’ve got to find what you love” (Tendrás que encontrar lo que amas), y añade: “Esto vale tanto para nuestro trabajo como para nuestros amantes.”

La sensualidad es rentable y su impacto es directo en la obtención de mayores ingresos, a través de una mayor vinculación del cliente con la empresa y del reforzamiento de su imagen de marca. La marca sensual necesita menos inversión en publicidad y es mejor recordada. Su recuerdo lleva aparejado sentimientos positivos hacia sus productos. En relación con sus profesionales, la “empresa sensual” crea intensos lazos de lealtad y compromiso, promueve entornos creativos y productivos.

### 3.1 Introducción

Este capítulo presenta los distintos elementos que componen una organización. Se estudian diferentes modelos de análisis de los elementos que integran el entorno. Estos análisis son herramientas eficaces para estudiar el impacto de cambios en el entorno sobre el desempeño de la organización.

Se analizan los elementos que integran tanto el entorno específico como el entorno general, así como sus consecuencias sobre la gestión de los gerentes. En este sentido se evalúa la incertidumbre ambiental, derivada del grado de cambio y de la complejidad del entorno. También se analizan las relaciones con los distintos grupos de interés y se evidencia la importancia de establecer un marco adecuado de relaciones con dichos grupos. Una buena gestión de estas relaciones es fundamental para alcanzar el éxito en una organización moderna. El capítulo se cierra con un análisis de la relación entre el entorno y la cultura organizacional.

### 3.2 Elementos de la organización

Las organizaciones están formadas por elementos, y a su vez, son un elemento del entorno del que forman parte. El entorno influye en las decisiones de los gestores y en sus resultados, y a su vez, cada organización influye en el entorno en el que desarrolla su actividad.

Para poder desarrollar su actividad, las organizaciones cuentan con una serie de elementos. Así, para producir bienes y servicios, las organizaciones combinan los siguientes elementos: **elementos humanos** o **capital humano**, el **patrimonio**, la **estructura** y el **entorno** (Mochón & Calvo, 2009).



**L**os elementos que componen las organizaciones son cuatro: el capital humano, el patrimonio, la estructura y el entorno.

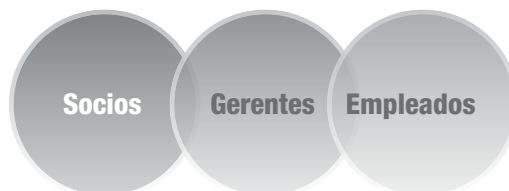
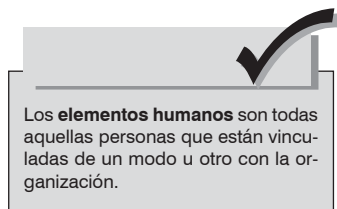


**Figura 3.1** Los elementos de la organización.

### 3.2.1 Elementos humanos

Los **elementos humanos** o el **capital humano** lo forman todas aquellas personas que se relacionan con la organización, ya sea desde dentro o fuera de ella. El capital humano se divide en tres grupos: **socios-propietarios, gerentes y empleados.**

- **Socios o propietarios del capital.** Son los propietarios de la organización, los que han realizado la inversión de capital inicial necesaria para poner en marcha la actividad o los que han invertido en ella en un momento posterior. Los propietarios del capital serán los más interesados en que la organización sea eficiente y rentable para que el dinero que invirtieron produzca utilidades.
- **Gerentes o administradores.** Son los encargados de dirigir y administrar la organización. Los gerentes realizan las funciones mencionadas en el Cap. 1 y toman las decisiones estratégicas y de dirección, por lo que sobre ellos recaerá la responsabilidad de las mismas. La motivación de este grupo del capital humano será el salario, el poder, el prestigio y la continuidad en su puesto.
- **Empleados.** Los empleados aportan su trabajo físico y sus conocimientos específicos para desarrollar las tareas necesarias para la actividad de la organización. Los empleados son la fuerza de trabajo, sin ellos no se podrían llevar a cabo todas las tareas que las organizaciones deben realizar. Sus principales preocupaciones son el salario, las prestaciones sociales, las condiciones laborales, la formación y la promoción profesional. Además, los empleados deben encontrar una motivación personal en el trabajo que desempeñan. La productividad de los empleados va ligada también a su motivación, tal como se señala en el Cap. 13.



**Figura 3.2** Grupos que componen el capital humano.

A las motivaciones mencionadas para cada grupo hay que añadir algunas comunes a todos ellos, intrínsecas a la esencia humana, como es la necesidad de sentirse valorados en su puesto de trabajo o respetados tanto a nivel profesional como personal.

**Para poner en práctica**

Formen un equipo e imaginen una empresa que cuenta con representantes de los tres grupos del capital humano anteriormente mencionados. Discutan la importancia del capital humano como elemento de la organización y ejemplifiquen la función de cada uno de los grupos dentro de una empresa papelera y cómo participarían en ella. ¿Qué factores reconocen que pueden influir en el capital humano para que realice bien su función?

**3.2.2 Patrimonio**

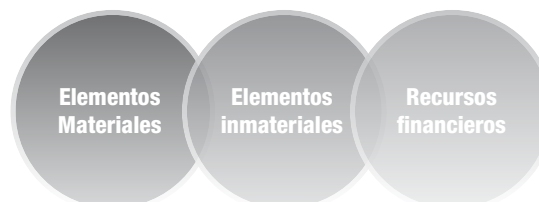
El **patrimonio** de una organización va variando con sus resultados y lo forman todos los bienes, derechos y obligaciones con los que cuenta la organización.

En términos contables, el **patrimonio** de una organización está formado por todos sus bienes, derechos y obligaciones. Se distinguen tres categorías en el patrimonio de una organización: **elementos materiales, elementos inmateriales y recursos financieros.**

- **Elementos materiales.** Son los bienes económicos tangibles de la organización como la maquinaria, los equipos, los edificios o los productos terminados.
- **Elementos inmateriales.** Son lo que se conoce como activos intangibles, esto es, elementos como las marcas, las patentes o las aplicaciones informáticas. El “*know-how*” o conocimiento adquirido y acumulado por la organización sobre cómo desarrollar su actividad, la experiencia, la motivación, la fidelidad a la empresa y a su cultura, también son elementos inmateriales. Además, la imagen pública que los clientes tienen de la organización y sus productos se considera patrimonio inmaterial de la organización. En el sistema económico actual existe una importancia creciente de lo intangible, y de forma un tanto imprecisa se utiliza el término de “economía del conocimiento”.
- **Recursos financieros.** Son el conjunto de derechos y obligaciones que la organización posee por haber concedido o recibido créditos u otras disposiciones de capital con que cuente la organización.

**Nota complementaria****Necesidades de información sobre intangibles por parte de los diferentes grupos de interés** (Ramírez, 2010).

Los intangibles son determinantes fundamentales de la posición competitiva de la empresa, por lo que la información sobre estos elementos resulta de gran interés para los gerentes. Les permitirá identificar y posteriormente gestionar con éxito los principales conductores del valor de la entidad y así aumentar el rendimiento y valoración de la misma. Pero los gerentes no son los únicos que valoran la información sobre los intangibles, también lo hacen los inversionistas, analistas, prestamistas, empleados, proveedores, clientes, administraciones públicas y el público en general.



**Figura 3.3** Los componentes del patrimonio.

**Inversores actuales y potenciales.** Los inversores demandan información principalmente sobre el valor de la empresa. Los inversores desean conocer los factores que pueden incidir en la evolución futura de sus acciones y ello puede verse condicionado por el valor de los intangibles. En la economía actual, los intangibles son los determinantes fundamentales del valor de las empresas. Por ello los inversionistas se beneficiarían de disponer de información sobre elementos intangibles, ya que mejorarían sus previsiones acerca de las utilidades futuras de las entidades. Como se verá en el Cap. 4, gracias a las nuevas tecnologías, los intangibles se han convertido en las auténticas fuentes de riqueza para las organizaciones y por tanto, en los factores determinantes del éxito empresarial.

**Analistas financieros.** Los analistas financieros interpretan y analizan la información con el fin de asesorar inversiones en los mercados de valores. Los analistas financieros elaboran informes donde se justifica su recomendación de compra/venta. Dada la creciente importancia de los intangibles como fuente de ventajas competitivas y generadoras de valor, los analistas financieros necesitan información muy detallada sobre los mismos.

**Prestamistas.** Los prestamistas se interesan por aquellos activos que puedan servir de garantía para la devolución de sus préstamos. Los elementos intangibles son determinantes fundamentales del valor de las empresas, y en muchos casos son los factores claves del éxito de las mismas, por lo que la información sobre los intangibles puede ofrecer una visión más amplia de las garantías que avalen a las organizaciones.

**Empleados.** Una parte importante de la información sobre intangibles es la referente a los conocimientos, capacidades, relaciones y motivación de los recursos humanos, pues condiciona el futuro y supervivencia de la empresa. Disponer de indicadores tales como los importes destinados a formación, el número de trabajadores permanentes o temporales, grado de motivación y rentabilidad por empleado, evidencian la importancia que la organización le otorga a los recursos humanos y puede traducirse en una mayor motivación de los trabajadores, consiguiendo así vincular a los trabajadores con la cultura y los objetivos de la empresa.

**Proveedores y otros acreedores comerciales.** Los proveedores también pueden mostrar interés en ciertas garantías contractuales. Así por ejemplo, para un proveedor puede resultar interesante conocer el grado de cumplimiento de las exigencias de calidad establecidas en un sistema de calidad interno de la empresa (que se considera como un intangible más), ya que esta información puede tomarse como un indicador del “bien hacer” de la compañía.

**Clientes y deudores comerciales.** La cartera de clientes es de los intangibles más valorados por las empresas.

**Administraciones públicas y sus organismos.** En una economía como la actual, el conocimiento desempeña un papel fundamental. En este contexto, los intangibles son los determinantes fundamentales de la riqueza de las entidades y los gobiernos necesitarán información sobre este tipo de bienes intangibles, para así poder elaborar estadísticas y posteriormente diseñar políticas tecnológicas que estimulen el crecimiento económico.



**Figura 3.4** Información sobre intangibles.

**Público en general.** El público en general debe tener la posibilidad de evaluar la incidencia de las organizaciones en su bienestar o en el desarrollo económico. Por ejemplo, los agentes que se muestren muy sensibilizados ante los temas medioambientales estarán interesados en contar con información sobre la responsabilidad medioambiental de las empresas (véase el Cap. 5).

#### Para poner en práctica

Elabore una lista con cinco ejemplos de elementos materiales, inmateriales y recursos financieros que tendrían una organización que se dedica a la producción de fármacos y una organización que se dedica a brindar seguros médicos. Tras analizar este ejercicio, ¿podría asegurar que todas las empresas disponen de un patrimonio?



La estructura de la organización determina cómo se organiza la empresa, esto es, la manera en la que el patrimonio y el capital humano se relacionan para desarrollar su actividad.

### 3.2.3 Estructura

La estructura de la organización determina cómo están combinados los elementos del capital humano y el patrimonio para obtener un máximo beneficio y eficiencia productiva. La estructura organizacional detalla las tareas, deberes y responsabilidades de cada persona y elemento, facilitando la labor de la dirección. Las distintas estructuras de las organizaciones se detallan en el Cap. 9.



El **entorno o ambiente externo** comprende todos los factores ajenos a la organización con los que interactúa y que influyen en su actividad y en la toma de decisiones.

### 3.2.4 Entorno

La organización también depende del **entorno o ambiente externo** en el que se desenvuelve y con el que interactúa en su actividad económica. El entorno de una organización comprende todos los factores ajenos a ella como entidad, pero que inciden en su actuación. Es un hecho que las organizaciones no son ajenas a lo que sucede en el entorno en que se desenvuelven. Por ello, la organización debe conocer sus características, los factores que le influyen y tomar las decisiones en base a ello, ya que su éxito se ve ligado a cómo se adapte a su entorno.

Las organizaciones siempre han de tener en cuenta todo un conjunto de factores que condicionan su desempeño, tales como la estrategia de los competidores, las leyes vigentes que le son de aplicación, la fase del ciclo en que se encuentra la economía, los gustos de sus clientes, las modas o el precio de las materias primas que necesita para producir. En resumen, estos factores podrían definirse como todo aquello que la organización no puede controlar, pero que influye en su actividad y en la toma de decisiones. Al referirnos al entorno o ambiente



En la década de los ochenta la empresa mexicana Cemex aprovechó una circunstancia del entorno, el Programa de Fomento a la Industria Cementera desarrollado por el gobierno, para aumentar su capacidad invirtiendo en hornos de alta tecnología, lo que le permitió adquirir una dimensión nacional. (Mochón, Rambla, Sánchez, & Fracchia, 2009).



**Figura 3.5** La organización se ve influenciada por su entorno específico y el entorno general.

externo, como se verá en el epígrafe siguiente, se puede distinguir entre el *entorno específico* y el *entorno general*.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará el caso de una empresa importadora de café hipotética, después de revisarlo realice las siguientes actividades:

1. Identifique los elementos de la organización que están presentes y anótelos en un cuadro.
2. Describa la función que tiene cada uno de estos elementos en la empresa.
3. Explique cómo se relacionan estos elementos entre sí, ejemplifique.
4. Mencione cómo estos elementos podrían relacionarse para que la empresa desarrolle eficazmente sus actividades.

## Resumen

### Los elementos de la organización

Para poder desarrollar su actividad, las organizaciones cuentan con una serie de elementos. Estos elementos que se utilizan para producir sus bienes y servicios son: capital humano, el patrimonio, la estructura y el entorno.

La estructura de la organización determina cómo se organiza la empresa, esto es, la manera en la que el patrimonio y el capital humano se relacionan para desarrollar su actividad. El entorno comprende todos los factores ajenos a la organización con los que interactúa y que influyen en su actividad y en la toma de decisiones.

### 3.2.5 Cuestiones de repaso

1. ¿De qué elementos está formada una organización?
2. ¿Podría enumerar las categorías del elemento patrimonio de la organización?
3. ¿Qué define la estructura de la organización?

## 3.3 Entorno de la organización

La organización no es un sistema cerrado y por ello interactúa con su entorno. El entorno de una organización está formado por el conjunto de factores y fuerzas externas que influyen en la actividad de la organización. Según el grado de influencia sobre la organización de estos factores, se distinguen dos entornos de influencia: el entorno específico y el entorno general (Mochón & Calvo, 2009)(Robbins & Coulter, 2010). Las principales fuerzas que forman el entorno específico de una organización son: los clientes, los proveedores, los competidores y los grupos de presión, lo que determina que el entorno específico sea único para cada organización. Los principales elementos que integran el entorno general son las condiciones económicas, los condicionantes políticos y legales, los condicionantes sociales y culturales, los factores demográficos, la tecnología y los factores globales. Estas fuerzas son de naturaleza general y no son únicas de una organización en particular.



**E**l ambiente externo está formado por el entorno específico, que es único para cada organización y el entorno general, que es común para todas las organizaciones. Ambos influyen en el desempeño de las organizaciones y condicionan la toma de decisiones.

El **entorno específico** incluye las fuerzas externas (clientes, proveedores, competidores, entidades financieras o agentes externos) que son únicas para cada organización e inciden directamente en las decisiones y acciones de los gerentes y condicionan el logro de sus objetivos.

### 3.3.1 Entorno específico

El **entorno específico** de una organización está formado por el conjunto de factores que influyen directamente en ella según sus características, su actividad, o el mercado e industria al que pertenece. El conjunto de factores que forman el entorno específico de una organización es único para cada una y será muy parecido entre empresas del mismo sector.

Los directivos de una organización deben realizar un análisis constante de todo su entorno, pero especialmente de su entorno específico, que es el que tiene una influencia más directa en ella y sobre el que a su vez la empresa puede incidir más directamente. Además, los factores que integran el entorno específico de cada organización sufren cambios a medida que el entorno general o la organización evolucionan. El buen gestor estará preparado y sabrá adaptarse a ellos. La organización debe estar alerta para asimilar los cambios que el entorno experimente, el grado de conocimiento del entorno y la flexibilidad para adaptarse a él serán clave para el éxito de cualquier organización.

Los factores del entorno específico más destacables son: los **clientes**, los **proveedores**, los **competidores**, las **entidades financieras** y los **agentes externos**.

- **Los clientes.** Los clientes representan el colectivo al que la empresa debe satisfacer con sus productos y servicios. Dado que la razón de ser de toda empresa es satisfacer las necesidades de los clientes que utilizan sus productos, las empresas deben tratar de satisfacer las preferencias de los consumidores y su actividad estará condicionada por los cambios en los gustos de los clientes.

Para poder adaptarse a los gustos de los individuos, las organizaciones segmentan el mercado objetivo y se dirigen a distintos segmentos con productos, servicios y campañas publicitarias específicas. Así por ejemplo, la marca Coca-Cola mantiene dos productos (Coca-Cola Light y Coca-Cola Zero) para atender a una misma necesidad, tomar Coca-Cola, sin azúcar. Se acepta el consecuente gasto en publicidad y producción que implica tener dos productos distintos por una cuestión estratégica de *marketing*. Son conocidas las limitaciones de Coca-Cola Light para acceder a ciertos segmentos del mercado por las connotaciones que tiene el producto, más cercano al público femenino. Por ello, la compañía ha decidido sacar una nueva línea y mantener ambos productos, orientando la Coca-Cola Zero a segmentos de la población a los que no podían acceder con la Coca-Cola Light. La empresa Coca-Cola ha sabido identificar las preferencias y las necesidades de los consumidores y adaptarse a ellas.

- **Los proveedores.** Las organizaciones dependen de los suministros que compran a los proveedores. El suministro debe ser constante y seguro. Sin un flujo estable de materias primas, las empresas tendrán dificultades para atender sus pedidos, perdiendo tiempo, dinero y



**Figura 3.6** El entorno específico.



clientes. Por ello una de las funciones de los gestores está relacionada con la **logística** y la gestión de sus proveedores y de sus existencias.

Un ejemplo de organizaciones que muestran una fuerte dependencia de los recursos que sus proveedores ofrecen son las aerolíneas. Al depender del petróleo para ofrecer sus servicios, y al tener éste un precio muy volátil, se enfrentan a una seria incertidumbre al fijar sus tarifas. Para protegerse de esta amenaza las compañías aéreas firman **contratos de futuros** con las petroleras para asegurarse un precio estable y poder así tomar sus decisiones de negocio, bajo un entorno menos volátil.

- **Los competidores.** Todas las organizaciones se tienen que enfrentar a la competencia. La competencia supone siempre una gran amenaza para las organizaciones. Las estrategias de los competidores influirán en las decisiones de la organización. Entre las teorías que se ocupan de estudiar la relación entre los competidores cabe destacar la **teoría de juegos**.

Un mercado en el que, por sus características y el reducido número de empresas competidoras, son frecuentes los planteamientos estratégicos en los que cada empresa actúa pensando en lo que harán sus competidores es el de la telefonía móvil. Así vemos cómo entre las compañías de telefonía móvil, las decisiones de unos influyen directamente en las decisiones de otros. Cuando una empresa como Telefónica Móviles en Latinoamérica baja sus tarifas o saca una nueva promoción, automáticamente su competencia directa, América Móvil se ve forzada a reaccionar con alguna oferta o promoción para no perder cuota de mercado. Esto es así porque en la telefonía móvil la transferencia de clientes entre unas empresas y otras es muy fácil.

- **Las entidades financieras.** Todas las organizaciones dependen de las líneas de crédito, préstamos y otros servicios financieros que ofrecen las entidades financieras. Sin ellas sería muy difícil que una empresa pudiera gestionar bien sus recursos y atender a todas sus obligaciones económicas. Las empresas y las entidades financieras mantienen una estrecha relación en la que ambos han de cuidar sus intereses y encontrar las mejores condiciones en los acuerdos que firmen.
- **Los agentes externos.** Además las organizaciones se relacionan con un gran número de agentes externos a ellas con las que mantienen relaciones y que pueden influir en su toma de decisiones. También se conocen como *grupos de presión* y se caracterizan por defender intereses especiales. Ejemplos de estos grupos son las organizaciones sindicales, los grupos ecologistas o los grupos de defensa de los derechos humanos.

#### Para poner en práctica


Reúnase con algunos de sus compañeros y propongan ejemplos de los elementos del entorno específico que tendrá una organización dedicada al sector alimenticio, como la empresa mexicana Bimbo.

### 3.3.2 Entorno general

El **entorno general** está compuesto por todos los factores y fuerzas ajenas a la organización que condicionan su actuación, aunque no la influya directamente. El entorno general incluye factores de carácter más general que el entorno específico, como la evolución de la economía, de la demografía o la normativa. El entorno general no es único para cada organización, sino que por su naturaleza, su impacto será similar para un gran número de organizaciones.

Los elementos que integran el entorno general pueden agruparse en las siguientes cuatro categorías:


- Político-legales
- Económicos



**Logística.** Es el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

**Contrato de futuro.** Es un contrato normalizado a plazo, por el cual el comprador se obliga a comprar el producto acordado (activo subyacente) y el vendedor a venderlo a un precio previamente pactado en una fecha futura.

**Teoría de juegos.** Estudia las relaciones entre distintas organizaciones que luchan por sus intereses y el proceso de la toma de decisiones que conllevan.



El **entorno general** comprende todos aquellos factores que son ajenos a la empresa, pero que condicionan su actuación e incluye aspectos como el marco legal y regulatorio, la demografía o la situación de la economía.





Los estados regulan la actividad económica y en ocasiones sancionan a las empresas. La Fiscalía de Rio de Janeiro sancionó al Banco Santander y al banco brasileño Itaú-Unibanco, por facturar indebidamente ciertos servicios. (EFE, 2011)

- c) Sociales
- d) Tecnológicos

**a) Factores político-legales.** La actitud intervencionista de los gobiernos ante los asuntos económicos o el tipo de regulación de los temas del medio ambiente, son ejemplos de cómo los factores políticos condicionan el marco en el que desempeñan su actividad las empresas. En un análisis más detallado, estos factores político-legales pueden concretarse en los puntos siguientes:

- **La situación política del país.** Las organizaciones necesitan planificar su actividad, estimar sus ingresos, asegurar sus factores productivos, definir sus presupuestos, etc. Por todo ello, un entorno estable siempre será preferido a uno inestable, ya que podría suponer una amenaza para la actividad. En algunos países, la inestabilidad política es el freno más importante para la actividad empresarial. De hecho en algunos casos se habla de estados fallidos, como puede ser el caso de Sudán.
- **Las políticas adoptadas por otros países.** En un mundo globalizado, donde un producto puede estar fabricado con materia prima de Sudamérica, elaborado en Asia y distribuido en Europa, las políticas adoptadas por otros países cobran cada vez más importancia en la gestión de la organización. Las organizaciones internacionales, como la OMC (Organización Mundial del Comercio) tratan de que en el comercio internacional se respeten normas que permitan el libre tráfico de mercancías.
- **La educación y la formación profesional.** Disponer de personal calificado es fundamental para cualquier organización. El nivel de formación de la población de un país estará ligado al programa educativo existente en dicho país, sus ayudas al estudio y la eficacia de su sistema educativo.

**b) Factores económicos.** Estos factores son los condicionantes de tipo económico que inciden sobre la actividad empresarial. Entre ellos cabe destacar los siguientes: la situación de la **coyuntura macroeconómica**, el nivel de desarrollo de la zona, la disponibilidad de materias primas, la disponibilidad de mano de obra calificada, el tipo de mercado, el nivel de impuestos y la legislación con impacto en la actividad económica.

- **La situación de la coyuntura macroeconómica.** Las condiciones económicas, esto es, la situación de coyuntura económica es algo que incide en todas las organizaciones, pues los ingresos de los consumidores y la inversión de las empresas serán muy distintas según que la economía esté en una fase expansiva o contractiva del ciclo. Precisamente las favorables condiciones macroeconómicas que desde hace casi una década se están dando en Latinoamérica, es uno de los factores que más está impulsando el flujo de inversión extranjera en la región.
- **El nivel de desarrollo.** El nivel de desarrollo de la zona determina las infraestructuras y recursos disponibles para las empresas que allí se asientan. La red de comunicaciones (carreteras, puertos y aeropuertos), el poder adquisitivo de los consumidores o las necesidades de la población cambiarán según el nivel de desarrollo del área en el que se encuentre la organización.
- **La disponibilidad de materias primas.** La disponibilidad de recursos energéticos, productos agrícolas u otros suministros necesarios para producir, puede ser decisiva para la localización de las empresas en unas zonas o en otras, lo que incidirá sobre la actividad económica y empresarial.
- **La disponibilidad de mano de obra calificada.** El capital humano es un factor fundamental para toda organización. En función de la actividad que desarrolle la organización, sus empleados requerirán una formación determinada, que en ocasiones puede ser difícil de encontrar en determinados países. Un país que en los últimos años se ha caracterizado por la pérdida de capital humano, concretada en una importante **fuga de cerebros** es Venezuela. Este proceso contribuye a explicar que las empresas asentadas en dicho país tengan problemas para contratar personal calificado.

**Coyuntura macroeconómica.** Conjunto de elementos económicos que configuran la situación presente de un país. Describe la evolución de la economía en intervalos temporales menores a un año, mediante la estimación de las principales variables macroeconómicas, permitiendo evaluar el desarrollo de la economía de un país, es decir, si presenta crecimiento, estancamiento o retroceso.

El análisis de coyuntura macroeconómica se diferencia del análisis estructural precisamente en el período temporal del estudio de las variables, inferior a un año.

**Fuga de cerebros o fuga de talentos.** Es la emigración de individuos ya formados y de alto potencial profesional a otras naciones más desarrolladas, impulsados principalmente por la falta de oportunidades de desarrollo, por motivos económicos o por conflictos políticos.

- **El tipo de mercado.** El tipo de mercado supone un factor determinante, ya que las decisiones de la organización siempre estarán condicionadas por la competencia y su posición en el mercado. La estrategia de una organización cambia si se encuentra en un mercado de competencia perfecta, un oligopolio o si disfruta una situación de monopolio en la que no tendría que competir con otras empresas.
- **El nivel de impuestos.** El Estado de cada país recauda impuestos por diversas vías, y una de ellas es a través de las actividades económicas que desempeñan las empresas. Estos impuestos suponen un importante costo para las organizaciones, por lo que éstas tendrán muy en cuenta la política fiscal del país en el que se encuentren y en sus decisiones de localización considerarán las diferencias existentes entre los distintos sistemas impositivos. En general, un nivel de impuestos alto tiende a desmotivar la actividad empresarial, mientras que políticas fiscales más laxas atraen más capital e inversiones.
- **La legislación.** El marco legal condiciona fuertemente la actividad empresarial y determina el poder de atracción de los distintos países. Contar con una legislación transparente y estable supone un aspecto que las organizaciones valoran positivamente, mientras que un marco legislativo intervencionista y poco transparente desanima la inversión internacional.

c) **Factores sociales.** El entorno social en el que desarrollan su actividad las organizaciones tiene una incidencia notable sobre el desempeño de las mismas. Así, centrándonos en los aspectos más destacados cabe señalar:

- **El nivel educativo.** El nivel educativo influye no sólo en la formación del capital humano de un entorno, sino que también condiciona las preferencias y hábitos de consumo de la población.
- **Los gustos.** Los gustos de la sociedad y sus tendencias incidirán en las decisiones de las organizaciones, pues en definitiva las empresas deben orientarse a tratar de satisfacer las necesidades de los individuos.
- **El carácter más o menos ahorrativo de la población.** Éste es un aspecto que deben tener en cuenta los gerentes, pues no todas las sociedades tienen los mismos patrones de consumo. En sociedades muy consumistas, la cantidad y la composición de los bienes y los servicios demandados por los individuos difiere respecto a lo requerido por sociedades menos consumistas. Paralelamente, buena parte de los recursos económicos de las organizaciones provienen del ahorro de las familias, de forma que si la sociedad no es muy ahorrativa, las organizaciones tendrán más dificultades para financiarse.
- **La actitud ante el trabajo.** La forma como se concibe el trabajo difiere de unas sociedades a otras, y esto es algo que incide en el comportamiento de las organizaciones. La actitud de la sociedad ante el trabajo influye en el desempeño general de los empleados y en su motivación para trabajar. Por ejemplo, en sociedades con una gran cultura de trabajo y del esfuerzo, como es el caso de Japón, los trabajadores disfrutaban de pocos días de vacaciones al año, mientras que en otras regiones, como por ejemplo Europa, el periodo medio de vacaciones al año puede ser de tres a cuatro veces superior al japonés. Por otro lado, es frecuente que la sociedad le otorgue más prestigio a ciertos empleos que a otros. Generalmente se valora más a aquellos que conllevan un mayor componente intelectual, desprestigiando a aquellos más mecánicos. Estas connotaciones sociales hacen que los individuos tiendan a rechazar ciertos empleos, y esto es algo que las organizaciones deben tener en cuenta.
- **Las creencias religiosas.** Las creencias ejercen una influencia fundamental en todos los órdenes de la vida. En algunas sociedades las creencias religiosas incluso determinan, en gran medida, qué actividades puede desempeñar un individuo. Piénsese, por ejemplo, en el mundo árabe, la forma de hacer banca está seriamente condicionada por las creencias religiosas.
- **La discriminación por razones de sexo o raza.** La discriminación es algo frecuente en muchas sociedades y las organizaciones deben tenerla en cuenta y tratar de evitarla.



La globalización, tal como se analizará en el capítulo siguiente, ha conllevado un importante proceso de homogenización de los gustos a nivel mundial. El aumento de la comunicación y la expansión de las redes sociales son factores que explican que los consumidores cada vez tengan unas preferencias más uniformes. Las multinacionales también han contribuido a acentuar este proceso.

**d) Factores tecnológicos.** El progreso tecnológico no es un procedimiento mecánico, consistente simplemente en encontrar mejores productos y procesos. Para introducir innovaciones tecnológicas es necesario crear un entorno apropiado y fomentar en el seno de las organizaciones la convicción de que es necesario investigar e innovar. Pero además de un espíritu predispuesto a la investigación, hay que dotarse con los medios necesarios para que esta sea efectiva.

Cuando las investigaciones son rentables, puede deberse a que las nuevas técnicas productivas permitan abaratar los productos e incrementar su calidad, o a que se lanzan al mercado productos innovadores que generan una nueva demanda. Además son un factor importante de competitividad entre empresas y entre países. Este factor se aprecia en unos sectores más que en otros, como el de la electrónica. Sin embargo, sus efectos abarcan todo el tejido productivo.

#### Para poner en práctica

Forme un equipo con sus compañeros y propongan un ejemplo de cada uno de los elementos del entorno general que favorezcan o influyan negativamente a una organización que se dedica a la producción de papel.

**Tabla 3.1** Entorno general.

| Factores político-legales   | Factores económicos                            | Factores sociales                             | Factores tecnológicos  |
|---|--|---|--|
| La situación política del país.   | La situación de la coyuntura macro-económica.  | El nivel educativo.                           | Eficiencia de infraestructuras, incluyendo: carreteras, puertos, aeropuertos, hospitales, educación, sistema de salud, comunicaciones, etcétera. |
| Las políticas adoptadas por otros países.   | El nivel de desarrollo.                        | La actitud ante el trabajo.                   | Productividad industrial.  |
| La educación y la formación profesional.  | La disponibilidad de materias primas.          | Las creencias religiosas.                     | Acceso a Internet de la población.   |
| Marco regulatorio en cuanto a la legislación sobre propiedad intelectual y defensa de la competencia. | La disponibilidad de mano de obra cualificada. | La discriminación por razones de sexo o raza. | Infraestructura tecnológica del entorno (red y calidad del cableado para teléfono e Internet).   |
| Ideologías y partidos políticos relevantes  | El tipo de mercado.                            | Valores y creencias                           | Avances tecnológicos con los que cuentan las universidades, hospitales, empresas.  |
| El sistema institucional  | El nivel de impuestos                          | Modas y estilos de vida                       | Porcentaje del PIB del país dedicado a investigación y desarrollo.   |
| Legislaciones   | La legislación                                 | Variabes demográficas                         | Cuota mundial de patentes atribuidas al país.  |



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un caso sobre la empresa McDonald's, analícelo y elabore un escrito en donde identifique qué factores externos e internos influyen sobre la empresa. Indique de cuáles se trata. Puede utilizar el formato que también se encuentra en la página.


### 3.3.3 El entorno y los grupos de interés

El término **grupos de interés** o **stakeholder** se refiere a las personas o grupos que están vinculados con la organización y que influyen o se ven influidos de alguna manera por las decisiones y acciones de la organización. Es interesante conocer los objetivos y expectativas de los grupos de interés a la hora de decidir ciertas estrategias o actuaciones. Existen distintos tipos de grupos de interés; algunos están permanentemente involucrados con la organización, como son los empleados o los clientes; mientras que otros sólo tienen relaciones esporádicas con la organización, como por ejemplo los órganos supervisores de un país.

Los distintos grupos de interés tiene diferentes objetivos y expectativas, preocupaciones y necesidades. Es por ello que una correcta gestión de estas relaciones y un alineamiento de sus intereses pueden llevar a generar **sinergias** en la gestión, que benefician a todos los grupos de interés que forma la organización.

Los principales grupos de interés que se identifican en una organización son los clientes, los proveedores, los accionistas, los empleados, los competidores, la comunidad, los órganos reguladores, los sindicatos y las entidades de apoyo y entidades financieras (Walsh, 2005).

- **Cientes.** Son un grupo de interés muy importante, ya que son la base del negocio. Conocer sus necesidades, sus expectativas y sus pautas de comportamiento es fundamental para poder satisfacer sus necesidades. Sólo de esta forma se logrará su lealtad al producto y la marca. Su principal interés será conseguir los productos y servicios con la máxima calidad y al menor precio.
- **Proveedores de materias primas y demás suministros.** Éstos estarán interesados en establecer relaciones a largo plazo con ventas estables en el tiempo, para ello deberán entregar sus productos y servicios con calidad, en el tiempo oportuno y cumpliendo con los requerimientos solicitados.
- **Accionistas o inversionistas.** Éstos están interesados en que la organización sea rentable y distribuya beneficios. Los gestores de la organización deben conocer sus expectativas de rendimiento, ya que la organización necesita la aportación de capital de estos inversionistas para su funcionamiento y desarrollo.
- **Empleados.** Al igual que los accionistas, estarán interesados en el desarrollo de la organización y la generación de utilidades, pero al contrario de los accionistas, no desearán que los beneficios se distribuyan entre los inversionistas, sino que se premie económicamente la labor de los trabajadores. Es fundamental conocer las inquietudes y necesidades de los empleados, ya que el desarrollo y la eficiencia de la organización dependen de su labor y de su motivación.
- **Competidores.** Suponen una amenaza para la organización, pero una buena relación con los competidores puede suponer una oportunidad de crecimiento y de fortalecimiento. Tanto para protegerse de esta amenaza como para aprovechar las oportunidades de posibles acciones coordinadas, la organización debe mantener siempre ciertas relaciones con la competencia.
- **Comunidad.** La comunidad donde la organización desarrolla su actividad puede influir en su actividad, ya que si se amenazan sus intereses, ésta puede convertirse en un grupo de presión negativo y dañar la imagen o amenazar su desarrollo. La comunidad debe ser considerada



Los **grupos de interés** son las personas o grupos que están vinculados con la organización y que influyen o se ven influidos por las decisiones o acciones de la organización.

**Sinergia.** Es el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, generadora de un efecto superior al que resulta de la simple suma de dichas causas.




Las consecuencias de cambios en el entorno del grupo chileno Luksic son evidentes. Por una mala relación con el presidente Pinochet, no ganó ni un solo concurso del proceso privatizador. Los que los ganaron se endeudaron en dólares, pero con la crisis internacional de principios de los ochenta, el peso chileno se devaluó fuertemente y muchos de los beneficiados por el gobierno de Pinochet experimentaron fuertes pérdidas y se vieron forzados a vender sus participaciones, que el grupo Luksic pudo comprar a precios más bajos que los de la privatización. (Mochón et al., 2009)

como un aliado en el momento de tomar decisiones, ésta es la imagen que se debe transmitir a la sociedad.

- **Órganos reguladores.** Son los encargados de supervisar la actividad de las organizaciones y el correcto funcionamiento de los mercados. La defensa de los consumidores y el cumplimiento de las leyes, como por ejemplo las de la competencia, son algunos de sus principales intereses. Paralelamente, el gobierno nacional y local brindan herramientas de apoyo a la actividad empresarial para así favorecer el desarrollo económico de la zona y contribuir a la generación de riqueza en el país.
- **Sindicatos.** Son grupos de interés organizados tanto en el seno de las organizaciones como de manera independiente en el conjunto del país, para luchar por los intereses de los trabajadores. En general, defienden los beneficios sociales y la protección laboral de los trabajadores como colectivo.
- **Entidades de apoyo.** Interactúan en distintos ámbitos de las organizaciones. Son entidades como las asociaciones comerciales e industriales, que representan los intereses de los empresarios frente a las entidades competentes.
- **Entidades financieras.** La importancia del papel desempeñado por las entidades financieras ha quedado evidenciado en el desarrollo de la crisis financiera internacional iniciada en 2007.

#### Para poner en práctica

Elabore una presentación en PowerPoint en donde ejemplifique para una empresa de fabricación de computadoras portátiles los grupos de interés que estén relacionados con ella y qué objetivos persigue cada uno.



**Networking.** Es la red de contactos o intermediarios a los que un individuo o una organización tiene acceso y a través de los cuales puede obtener algún favor o beneficio en la materia en la que está interesado.

El compromiso con los grupos de interés se ha convertido en requisito fundamental para el éxito en el siglo XXI, ya que éstos influyen directa e indirectamente en la gestión de la organización tanto a nivel interno como externo y en el éxito o fracaso de la empresa. Este compromiso por encontrar un equilibrio con las aspiraciones legítimas de los distintos grupos de interés está estrechamente ligado con el concepto de responsabilidad social corporativa que se verá en el capítulo 5. Uno de los efectos de la globalización es la mayor comunicación y el más fácil acceso a la información. Los distintos grupos de interés están mejor informados y tienen más vías para hacer oír sus exigencias, ejerciendo mayor presión sobre las organizaciones. Por ello, el buen nombre y prestigio de una organización dependerán en gran medida de las relaciones de confianza que establezca con los grupos de interés y del **networking** que pueda generar para aprovechar las oportunidades que estas redes de contactos generan.



#### Para poner en práctica

Elabore un escrito donde describa la importancia del equilibrio entre las fuerzas que ejercen los grupos de interés en la organización. ¿Cómo se logra? ¿Por qué es conveniente que se dé?

La creación de valor como resultado de las relaciones que la organización establece con sus grupos de interés se podría definir como las oportunidades adicionales y ventajas que se generan para todos los implicados en el funcionamiento de una organización, que permiten alcanzar el éxito y afrontar los retos que presenta el mundo de los negocios.

Un claro ejemplo de cómo la cooperación entre los distintos grupos de interés puede ser beneficiosa para todos ellos lo encontramos en la iniciativa de Wal-Mart, la gran empresa estadounidense de distribución, que se propuso reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> de toda su cadena de proveedores. La compañía obligó a todos lo que quisieran seguir siendo sus proveedores a reducir el consumo energético contaminante que utilizaban en su proceso de distribución, a cambio, la compañía ofrecía un servicio de consultoría para ayudar a hacer esto posible. Esta iniciativa consiguió generar beneficios para todos los grupos de interés implicados; la sociedad se benefició de la reducción de contaminación, los proveedores al reducir sus costos en combustibles y hacer sus sistemas más eficientes y Wal-Mart ganó en imagen y a la vez logró reducir los costos al disminuir el precio de las materias suministradas por sus proveedores.



**Figura 3.7** Los grupos de interés y la organización.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Pemex. Para ésta, identifique los diferentes grupos de interés que están presentes y describa cómo influyen estos elementos en la organización.

### 3.3.4 Características del entorno

Según las características de los factores del ambiente externo de la organización, se pueden realizar distintas clasificaciones del entorno. En este sentido, se habla de entornos **estables** y **dinámicos**, de entornos **simples** y **complejos** y de entornos **munificentes** y **hostiles**.

#### Entornos estables y dinámicos

Un *entorno estable* se produce cuando los factores del entorno apenas cambian con el tiempo o los cambios resultan fáciles de predecir. La organización operará en un *entorno dinámico* cuando está en constante evolución y cambio, de forma que la incertidumbre es la nota característica y no se puede determinar cuándo o cómo va a cambiar el entorno.



Un ejemplo de un entorno estable es el de un fabricante de pan, como puede ser el caso de la compañía fabricante de pan Bimbo. La tecnología necesaria para elaborar su producto es simple y no es susceptible de muchos cambios, los ingredientes son sencillos, siendo la variable fundamental el precio del trigo, y la demanda del pan es relativamente estable, si bien se ve afectada por el ciclo económico, aumentando en épocas de bonanza y reduciéndose durante las crisis. Por otro lado, un ejemplo de entorno cambiante podría ser el de la empresa Nokia, fabricante de teléfonos móviles. Esta empresa desarrolla su actividad en un entorno muy dinámico, pues la evolución tecnológica es constante, existen muchos competidores experimentados y las alianzas con las compañías telefónicas son claves para hacer llegar sus productos al mercado. Los factores de este entorno están en constante cambio y no es fácil predecir hacia dónde van a evolucionar los servicios que se ofrecen o las exigencias de los consumidores.

#### Para poner en práctica

Liste dos ejemplos de empresas que se desarrollen en entornos estables y dos empresas que se desenvuelvan en entornos dinámicos, justifique sus respuestas y coméntelas con sus compañeros.

### Entornos complejos y simples

La complejidad del entorno está relacionada con el número de componentes o variables que se necesita atender. Así, un *entorno complejo* es aquel que tiene muchos componentes que requieren mucho esfuerzo y conocimiento para ser dominados y cuyos cambios son difíciles de explicar. Por el contrario, una organización operará en un *entorno simple* cuando hay pocos factores que analizar y los cambios son fáciles de entender y explicar.

Un ejemplo de entorno complejo es aquel en el que desempeña su actividad una empresa productora de videos. Por un lado la tecnología del sector audiovisual es muy cambiante. Por otro lado, la relación con los clientes (las televisiones, las empresas de publicidad y las productoras de cine) es muy complicada, pues los clientes tienen un cierto **poder oligopolístico**. A ello se une una fuerte competencia, pues se trata de un sector muy poco ordenado donde hay mucho intrusismo. Además la actividad presenta una fuerte dependencia del ciclo económico y de las subvenciones públicas, lo que es un factor adicional de incertidumbre.

Un ejemplo de entorno simple sería el de una pequeña empresa de electricidad, especializada en realizar reparaciones en domicilios particulares. La empresa conoce la zona en la que desarrolla su actividad y su trabajo dependerá fundamentalmente de la satisfacción de sus clientes. Si la empresa logra mantener una alta calidad en los servicios que presta, los clientes volverán a contratar sus servicios, y a su vez, podrán contribuir al aumento de la cartera de clientes, facilitando referencias positivas de los servicios que han recibido. En el entorno de esta empresa no hay muchos factores que analizar, ni son muy complejos de entender ni se producirán grandes cambios.

**Poder oligopolístico o situación de oligopolio.** Capacidad de algunas grandes empresas de influir sobre los precios de mercado, pues éste está controlado por un número reducido de empresas

#### Para poner en práctica

De la siguiente lista de empresas, determine cuáles se desarrollan en entornos simples y cuáles en entornos complejos, justifique sus respuestas y coméntelas con sus compañeros.

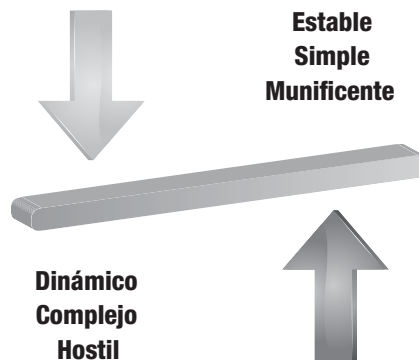
- Telmex
- Aerolíneas mexicanas
- Nokia
- Visa

## Entornos hostiles y munificentes

Un *entorno hostil* se caracteriza por el fuerte impacto negativo de los factores del entorno en la organización. Las empresas tratan de huir de entornos hostiles derivados, por ejemplo, de una competencia muy fuerte o de una regulación restrictiva y cambiante. Todo lo contrario ocurre en entornos favorables, que no solamente no influyen negativamente en las organizaciones, sino que tienen la capacidad de apoyar o contribuir al desempeño de la organización, a éstos los denominamos *entornos munificentes*.

Un ejemplo de entorno hostil es el que sufren las compañías que suministran material de oficina y de papelería a las empresas. Ello se debe a la fuerte competencia, tanto de competidores tradicionales como por la entrada de nuevos competidores que venden por Internet, lo que resulta en un progresivo deterioro de los márgenes. El resultado es un entorno hostil para las empresas que desempeñan su actividad en este sector. Por el contrario, un ejemplo de entorno munificente es el que disfruta el sector audiovisual en la isla de Malta. El gobierno favorece, apoya y beneficia aquellas producciones audiovisuales que se llevan a cabo en este pequeño estado mediterráneo, consiguiendo atraer capital a la isla y al sector.

**U**n ejemplo de entorno hostil es el experimentado en los últimos años por las empresas operadoras de telefonía. Es un hecho que empresas como Apple, Google, Microsoft, Facebook y Amazon, controlan la cadena de valor, habiendo dejado a los operadores de red como meros suministradores de infraestructuras. A esto se le une que los reguladores aún siguen considerándolas como los monopolios que tradicionalmente han sido.



**Figura 3.8** Las características positivas y negativas de los entornos.

### Para poner en práctica

Reúnase con algún compañero y discutan las razones de por qué las compañías se enfrentan a entornos hostiles, como es el caso de las multinacionales extranjeras en Venezuela, y a entornos munificentes, como es el caso de las organizaciones en el sector de los juegos y la animación con el gobierno de Canadá.

## Resumen

### El entorno de la organización

La clasificación más amplia que se realiza sobre el entorno es la distinción entre el entorno general y el específico. El entorno específico influye directamente en la organización y puede ser único para cada empresa. El entorno general comprende todos aquellos factores que son ajenos a la empresa, pero que condicionan su actuación e incluye aspectos como la normativa o la demografía.

Además, dependiendo de si los factores del entorno cambian o no con rapidez, si existen muchos o pocos factores influyentes, o si éstos suponen o no amenazas para la organización, se pueden realizar otras clasificaciones. En este caso se habla de entornos estables o dinámicos.



micos, simples o complejos y munificentes u hostiles. Todos estos aspectos del entorno van a condicionar las decisiones en la empresa.

### 3.3.5 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuál es la característica fundamental de un entorno complejo?
2. ¿Qué implica que un entorno sea munificante?
3. ¿Cómo influye en una organización el que un entorno sea dinámico u hostil?

## 3.4 Modelos de análisis de los factores del entorno

Se han desarrollado diversos modelos y metodologías para analizar las fuerzas del entorno que influyen en las organizaciones. Unos se centran en el análisis específico y propio de la organización, como es el análisis DAFO. Otros son útiles cuando se quiere hacer un primer estudio genérico de la industria en la que se desarrolla o pretende desarrollar la actividad, como es el análisis PEST. Por último, algunos estudios se centran en el análisis de la competencia o la estructura organizacional.

### 3.4.1 Análisis DAFO

El análisis DAFO es un método para evaluar la situación de la organización en su entorno y poder definir cuáles son sus **Debilidades**, **Amenazas**, **Fortalezas** y **Oportunidades** (DAFO) (Miller, 1996). La situación de la organización, así como sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, vendrán determinadas fundamentalmente por su entorno específico y por las características propias de la organización. Este análisis puede ayudar a identificar la estrategia adecuada para aprovechar las oportunidades y obtener así el máximo rendimiento de las fortalezas, y a su vez intentar minimizar los riesgos derivados de las debilidades y amenazas que afronta la organización.

Este método también es conocido como análisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) o como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### Debilidades y fortalezas propias de la organización

Las **debilidades** y las **fortalezas** son consecuencia de los elementos propios de la organización y no de su entorno. Para identificarlas se ha de realizar un análisis de los recursos y capacidades de la misma. Este análisis debe contemplar una amplia diversidad de factores relativos a la producción, la eficiencia, la productividad, el *marketing*, la financiación o la estructura de la organización.

- **Debilidades.** Se consideran los puntos débiles de la organización. Entorpecen su capacidad de desarrollo y el logro de la eficiencia. Un ejemplo sería la falta de experiencia en un sector o actividad o la falta de tecnología actualizada. Constituyen un riesgo que debe ser conocido y controlado.
- **Fortalezas.** Son los puntos fuertes o ventajas competitivas de la organización. Ejemplos de fortalezas pueden ser su cartera de clientes, sus recursos, sus patentes, etc., todo ello puede servir para explotar oportunidades y desarrollar su organización.

#### Para poner en práctica

Enliste cinco fortalezas y debilidades que pudiera tener una organización del ramo automotriz. Justifique por qué las considera debilidades o fortalezas.



**E**xisten distintos modelos de análisis de los factores del entorno. El análisis DAFO estudia las características de la organización y su entorno más directo. El análisis PEST ofrece un estudio del entorno general, mientras que los modelos de Porter y de McKinsey analizan, respectivamente, el entorno competitivo y la estructura organizacional.



**E**l análisis DAFO ayuda a identificar las debilidades y fortalezas de la organización y las amenazas y oportunidades que recibe de su entorno, y poder definir la estrategia más adecuada dada su situación.

## Amenazas y oportunidades derivadas del entorno

Ante las **amenazas** y **oportunidades**, la organización debe estar preparada para aprovechar las oportunidades y esquivar los riesgos. Para ello la organización debe conocer bien estas amenazas y oportunidades, y ser flexible para adaptarse a cada situación. Las amenazas y oportunidades se derivan de la legislación, la política, las condiciones económicas, demográficas y todas los factores que definen el entorno.

- **Amenazas.** Son factores del entorno que pueden impedir el desarrollo de la organización, poner en peligro su posición competitiva o suponer cualquier otro riesgo para sus ingresos y rentabilidad. Un ejemplo sería una caída del consumo derivado de un aumento del desempleo.
- **Oportunidades.** Se derivan de todo factor externo que pueda generar una ventaja para la organización, ayudar a su rentabilidad o posición competitiva, o que pueda beneficiar a su crecimiento o ingresos esperados. Un ejemplo sería, para una empresa de turismo, el incremento de la población de tercera edad con alto poder adquisitivo.



Las EAGLEs (*Emerging And Growth-Leading Economies*) aportarán el 50% del crecimiento mundial en la próxima década, destacando especialmente China, India, Brasil, Corea del Sur, Indonesia, Rusia, México, Turquía y Egipto. A éstos le sigue otro grupo de países entre los que están Perú y Argentina.

### Para poner en práctica

Enliste cinco amenazas y oportunidades que pudiera tener una organización dedicada al desarrollo de videojuegos. Justifique por qué las considera amenazas y oportunidades.

## Posibles estrategias a seguir

En función del resultado del análisis DAFO, la organización tomará una serie de decisiones en cuanto a las estrategias a seguir. Las estrategias que la organización podrá adoptar son **defensiva**, **ofensiva**, de **supervivencia** o de **reorientación**.

- **Defensiva.** La empresa debe estar preparada para enfrentarse a las amenazas mediante estrategias defensivas. Si su producto o servicio no se considera líder, ha de resaltar lo que le diferencia de la competencia. Si se reduce su cuota de mercado ha de buscar clientes que le resulten más rentables y protegerlos.

Un ejemplo de esta estrategia es el caso de Nokia, que en muy pocos años ha visto cómo ha pasado de ser la empresa líder mundial en telefonía móvil a tener que poner en práctica una alianza con Microsoft para tratar de defender la disminución de su cuota de mercado.

- **Ofensiva.** Para sacar provecho de sus fortalezas, la empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento. Cuando las fortalezas son reconocidas por sus clientes, es posible atacar a la competencia incidiendo en las ventajas propias. Cuando el mercado está maduro y por tanto no se espera que vaya a crecer el número de nuevos clientes, es posible tratar de “robar” clientes a la competencia lanzando nuevos productos o servicios.

Ejemplos característicos de esta estrategia son los casos de Google que, a través del dominio de Internet y Apple con sus productos innovadores, se han hecho con el control de mercado y han arrinconado a las operadoras de telecomunicación.

- **Supervivencia.** En ocasiones la empresa se deberá enfrentar a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia en condiciones de igualdad. En estas circunstancias es aconsejable buscar soluciones innovadoras que le permitan a la empresa ganar tiempo y poder sobrevivir.

Por ejemplo, el caso de Telefónica ante la fuerte competencia creada por empresas como Google y Apple ha puesto en marcha una serie de operativas tendentes a crear una plataforma para el desarrollo de aplicaciones y la difusión de contenidos digitales.

- **Reorientación.** En determinadas circunstancias aparecen oportunidades que se podrían aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario, por tanto, cambiar de política o de producto o servicio porque los actuales no están dando los resul-

tados esperados. La empresa deberá reorientar su negocio a nuevos productos y servicios para los que disponga de la preparación adecuada.

Un ejemplo característico es el caso de la alianza AIG formada por Iberia, British Airways y American Airlines, que se ha formado para lograr economías de escala y tratar de hacer frente a las aerolíneas “*low cost*” (de bajo costo). Con este tipo de alianzas las organizaciones están reorientando la forma tradicional del negocio y creando empresas de bajo costo.

### Análisis DAFO: el caso de Mimisa

Para acercarnos a la realidad las implicaciones del análisis DAFO vamos a recurrir a un caso práctico tomando como referencia la organización ficticia “Mimisa”.

“Mimisa” es una organización pequeña, formada por un grupo de jóvenes amigos que desarrolla productos informáticos y dispone de varias patentes. El personal está muy motivado, pero aún le falta experiencia en el sector, que está dominado por organizaciones más grandes. La situación económica es buena, el crédito se consigue fácilmente y los servicios informáticos son muy demandados, pues el mercado está en expansión.

#### Análisis DAFO de la organización “Mimisa”



Figura 3.9 Análisis DAFO de Mimisa.

### Comentario sobre el análisis DAFO de Mimisa

El cuadro resume horizontalmente las características propias (internas) a la empresa Mimisa y las propias de su entorno (externas). Verticalmente agrupa las características positivas que suponen una fortaleza u oportunidad y las negativas que serán una debilidad o amenaza.

A nivel interno de la organización se observa que Mimisa cuenta con algunas fortalezas como tener un personal motivado o contar con algunas patentes registradas. Estas características de la organización son ventajas competitivas que ayudan a la empresa a posicionarse en el mercado y desarrollar una actividad eficiente. Por otro lado, la empresa es joven y los trabajadores aún no tienen mucha experiencia. Además la empresa está arrancando y aún no cuenta con muchos recursos ni infraestructura. Estas debilidades le podrán suponer un impedimento en el momento de desarrollar ciertos proyectos o querer ofrecer los mismos servicios que sus competidores, que son empresas más grandes y con más experiencia.

En cuanto a las características del entorno que influyen en esta organización, cabe destacar la amenaza que supone la existencia de empresas competidoras de mayor tamaño y con más experiencia. Estas organizaciones podrán ofrecer precios más reducidos por las **economías de escala** que puedan generar u ofrecer una variedad más amplia de servicios al contar con más personal e infraestructuras. Pero el entorno no sólo presenta amenazas, Mimisa también

**Economía de escala.** Es el proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas o escala de la producción.

podrá aprovechar las oportunidades que generan la fuerte demanda existente en el mercado y las facilidades de crédito ofrecidas por las entidades financieras debido a los bajos tipos de interés del momento. Así, Mimisa encuentra aquí una oportunidad para desarrollar su negocio y asentar su posición en el mercado frente a la competencia.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de análisis DAFO aplicado en una organización como un secretariado a distancia. Revíselo con atención y coméntelo con sus compañeros. ¿Qué utilidad tiene el análisis DAFO?

#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará el ejemplo de un caso sobre Walmart. Después de leerlo, elabore un análisis DAFO del estado de dicha empresa. Posteriormente compare su análisis con el de sus compañeros.

### Estrategia a seguir

En el caso de Mimisa, a corto o mediano plazo, una estrategia adecuada sería la defensiva. La empresa dispone de fortalezas como la motivación y juventud del personal y algunas patentes ya registradas, por lo que está preparada para hacer frente a las amenazas del entorno y defender su posición en el mercado local en el que actúa. Puede consolidar su posición en el mercado frente a la competencia, pero no es líder y no tiene el tamaño y la experiencia suficiente para atacar a sus competidores y tratar de tomar su posición de liderazgo.

Gracias a las oportunidades que ofrece el entorno como la facilidad de crédito y la fuerte demanda de productos informáticos, podrá fortalecer su posición frente a la competencia, desarrollar su negocio y consolidar su posición entre los competidores en el mercado en el que actúa.

Una estrategia ofensiva podría ser demasiado arriesgada, ya que la competencia dispone de más recursos y experiencia en el sector, y además disfruta de las mismas oportunidades del entorno que Mimisa. Si la empresa tomase una estrategia de ataque a la competencia, ésta podría reaccionar expulsándola del mercado con precios muy bajos y ofertas de servicios integrados más variados y atractivos que los que puede ofrecer ahora Mimisa.



#### Para poner en práctica

Para cada uno de los ejemplos de análisis DAFO (PYMES, sector alimenticio español) que se encuentran en la página Web del libro, elabore una propuesta de la estrategia que deberían seguir las empresas con respecto a su análisis DAFO. No olvide argumentar su respuesta.





### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra el caso de Skype cuyo análisis DAFO la llevó a tomar una estrategia determinada. Analice su caso y con base en lo anterior conteste:


- ¿Qué tipo de estrategia implementó?
- ¿Por qué lo hizo?
- ¿Qué importancia tuvo el análisis DAFO para tomar la decisión?

### 3.4.2 Análisis PEST

El **análisis PEST** (Político, Económico, Social y Tecnológico) (Martínez & Milla, 2005) consiste en estudiar los factores del entorno general de una organización para evaluar su potencial y su situación en el mercado. Se considera un análisis complementario al análisis DAFO y se suele llevar a cabo antes, ya que ayuda a identificar los factores externos (amenazas y oportunidades) de este análisis.

Para llevar a cabo un análisis PEST, se estudian los factores político-legales, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales.

- **Factores político-legales.** El análisis PEST siempre debe empezar con el estudio de los factores político-legales que son los ya mencionados al describir el entorno general. Éstos son aspectos como la legislación antimonopolio existente, las leyes de protección del medio ambiente o la política educativa, que la organización debe considerar como reglas del juego que le vienen dadas.
- **Factores económicos.** En segundo lugar se estudian los factores económicos, tales como la fase del ciclo económico en el que se encuentra la economía, la evolución del PIB, los tipos de interés, el crecimiento de la oferta monetaria y el nivel de desarrollo. Estos factores económicos ofrecen un marco más o menos favorable que la organización debe tener en cuenta, pues condicionan su desempeño.
- **Factores socioculturales.** El tercer elemento de estudio son los factores sociales que son los que determinan, entre otros aspectos, los intereses, gustos y preferencias de los consumidores, y por tanto sus hábitos de compra. Entre estos factores se encuentra la evolución demográfica, la distribución de la renta, la movilidad social u otros patrones culturales.
- **Factores tecnológicos.** Al hacer un análisis de los factores tecnológicos del entorno general, se debe prestar especial atención a aspectos como el gasto público en investigación, la preocupación gubernamental por el desarrollo tecnológico, el grado de obsolescencia de la tecnología de la industria o la velocidad de transmisión de la tecnología.
- **Factores medioambientales.** En los últimos años ha aparecido otro grupo de factores que cada vez cobran mayor importancia en el entorno. Se trata de los factores medioambientales, y aunque tradicionalmente no se incluyen en este análisis, han de tenerse en consideración, pues su incidencia en las organizaciones es cada vez más relevante.



El **análisis PEST** estudia los factores externos que inciden el entorno general en una organización. Estos factores son comunes para todas las organizaciones que operen bajo dicho entorno.



**E**l desplazamiento del poder económico hacia los denominados países emergentes es un hecho. Con datos del PIB en paridad de poder de compra, Brasil ocupaba en 2009 el puesto 9 del *ranking* mundial y México la posición 11. En 2050 Brasil pasará a la posición 4 y México a la 7. (Cinco días, 2011)

### Análisis PEST: el caso de Inditex

El análisis PEST de una multinacional como Inditex consistirá en estudiar qué factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos son los que tienen una mayor influencia en su desempeño, teniendo en cuenta los países en los que opera.

La compañía española Inditex se dedica a la fabricación y distribución textil. Con sede en España distribuye a nivel mundial marcas como Zara, Zara Home, Massimo Dutti y Bershka. Dado su carácter internacional existen muchos factores distintos que le influyen, propios de cada uno de los países en los que desarrolla su actividad. La Fig. 3.10 muestra la presencia internacional de la multinacional.



**Figura 3.10** Presencia global de Inditex en 2008. (Inditex, 2013).

El análisis PEST se centra en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que son de importancia para la organización. En el caso de Inditex los aspectos a considerar en este análisis se pueden sintetizar como sigue:

**Factores políticos:**

- Posible inestabilidad política en los gobiernos de algunos países en los que opera.
- La legislación en cuanto al comercio exterior; aranceles, aduanas o tributos de los países en los que está implantada.
- La legislación laboral propia de cada país, tanto para los centros de producción como para los de distribución.

**Factores económicos:**

- Dependencia de los tipos de interés y tipos de cambio de los países en los que invierte capital o recibe ingresos.
- Diferentes niveles de precios en los distintos países.
- Diferente poder adquisitivo de la población según el país y la zona.
- Coyuntura económica del momento en cada país.



**Figura 3.11** Análisis PEST de Inditex.

**Factores sociales:**

- Diferentes gustos y tendencias y su evolución en las distintas áreas.
- Distintas culturas que influyen en los hábitos de compra e intereses.

**Factores tecnológicos:**

- Innovación logística para la distribución de productos.
- Desarrollo de nueva maquinaria y tecnología en la producción textil
- En caso de Inditex los factores medioambientales no son muy relevantes por lo que en este análisis no se les presta una especial atención.

El análisis PEST pone de manifiesto los principales factores del entorno general de la organización, que se deberán analizar para tratar de anticipar sus consecuencias y tomar las medidas oportunas. Éstos son los factores, que dado el carácter internacional de Inditex, tendrán mayor influencia en su negocio. Este estudio ayuda a la organización a identificar los factores claves del entorno y a diseñar las estrategias oportunas.

**Para poner en práctica**

Elabore un documento donde describa la importancia que tiene el entorno para influir sobre las decisiones de los gestores y la importancia de las herramientas de análisis del entorno como el DAFO y el PEST. Al final elabore una conclusión y compártala con sus compañeros.

**El modelo de las cinco fuerzas de Porter** ayuda a definir el entorno competitivo de la organización. Las cinco fuerzas pueden suponer amenazas potenciales para la misma.

**3.4.3 El modelo de las cinco fuerzas de Porter**

El **modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter** (Porter, 1980) ayuda a los gerentes a aislar las fuerzas competitivas que, actuando en el entorno externo de la organización, son amenazas potenciales para su desarrollo futuro. Según Porter, son cinco fuerzas las que determinan el atractivo de una determinada industria o segmento de mercado y que, en su conjunto, definen la posibilidad de generar en dicha industria beneficios a largo plazo. Su análisis ayudará a la organización a posicionarse del modo más favorable posible a largo plazo, evaluando sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas.

Las amenazas señaladas por Porter afectan la utilidad potencial que la organización espera obtener en la industria en que desempeña su actividad. Estas amenazas son: la rivalidad entre las organizaciones que integran el sector, barreras de entrada, el poder de los proveedores, el poder de los clientes y la amenaza de productos sustitutos.

- **El nivel de rivalidad entre las organizaciones que integran la industria o sector.** Cuanto mayor sea el grado de competencia de las compañías por los clientes, bajando los precios o incrementando los gastos de publicidad, menores serán los niveles de utilidades que las empresas pueden esperar obtener.
- **Barreras de entrada.** Cuanto más fácil sea para las compañías introducirse en una industria debido a que las barreras a la entrada son pequeñas, más probable será que crezca la intensidad de la competencia disminuyendo así las expectativas de rentabilidad de la industria.
- **El poder de los proveedores.** Si en la industria hay un número reducido de proveedores de un producto importante, éstos pueden elevar el precio haciendo que las utilidades de la industria se reduzcan. Un ejemplo de este caso se da con los proveedores de petróleo, que al controlar la producción mundial en un régimen de oligopolio, sobre un producto absolutamente necesario para el funcionamiento de la economía mundial, logran imponer en buena medida sus condiciones.

**Barreras de entrada.** Son las dificultades que encuentran las nuevas empresas que quieren entrar en una industria o sector. Ejemplos de barreras de entrada serían un número limitado de licencias para ejercer una actividad o una industria con necesidades intensivas de capital o de conocimientos muy específicos.





**Figura 3.12** Las cinco fuerzas de Porter.

- **El poder de los clientes o compradores.** Si únicamente hay un número reducido de clientes que están dispuestos a comprar el producto que lanza al mercado la industria, éstos tendrán un gran poder de negociación y podrán presionar los precios a la baja. Por ejemplo, las grandes empresas intermediarias de productos alimentarios que imponen sus condiciones a los pequeños agricultores y ganaderos.
- **La amenaza de productos sustitutos.** Con cierta frecuencia el producto de una industria es un sustituto del producido por otra industria. Así el aluminio es un sustituto del acero y el plástico puede ser un sustituto del cristal. Las empresas que producen bienes que tienen sustitutos no pueden fijar sus precios libremente, pues los productos sustitutos pueden reducir su cuota de mercado. Tendrán que tener en cuenta el precio de los productos sustitutos para no desviarse mucho de ellos y perder mercado.

#### Para poner en práctica

Investigue y ejemplifique cada una de las cinco fuerzas de Porter que se presentan en organizaciones de carácter multinacional y en otras de carácter nacional. Describa y presente las distintas estrategias que deberán seguir estas empresas.

**¿Cuándo se debe utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter?** Cuando los gerentes analizan las oportunidades y las amenazas que acompañan la actividad de una organización, deben prestarle una especial atención a las cinco fuerzas que se han enumerado, pues son las mayores amenazas competitivas que pueden encontrar. En la práctica empresarial el modelo de Porter lo suelen utilizar los gerentes cuando desean:

- Desarrollar una ventaja competitiva respecto a la competencia.
- Entender los factores que influyen en la industria y el posicionamiento de la organización en ella.
- Mejorar su posición competitiva en la industria y prevenir las amenazas potenciales.

La tarea de los gerentes se debe centrar en formular estrategias que contrarresten las amenazas destacadas por Porter, de forma que la organización pueda responder adecuadamente a los retos que le plantea su entorno y rendir a un alto nivel. La tarea de los gerentes debe consistir en buscar constantemente mejorar la posición competitiva de la organización en el entorno en el que desarrolla su actividad.

El análisis de las 7 S de McKinsey identifica los factores de la estructura organizativa a tener en cuenta para alcanzar la eficacia en la implantación de nuevas estrategias.

La estrategia de crecimiento de las organizaciones se adecua a las condiciones del entorno. Así el crecimiento de Televisa, que actuó en régimen de monopolio hasta 1994 inicialmente se apoyó en sus conexiones políticas con el PRI, partido que gobernaba México desde 1929. A partir de la liberalización del sector y para impulsar la internacionalización, se establecieron alianzas estratégicas con el grupo de Rupert Murdoch, News Corp., con la National Geographic Society y con The New York Times Magazine Group. (Mochón et al., 2009)

### 3.4.4 Las “7 S” de McKinsey

La empresa McKinsey & Co., una de las consultoras de estrategia más prestigiada, desarrolló en 1980 el modelo conocido como las “7 S” de McKinsey o las “7 S” de la estructura corporativa (Coyne, 2008). Este modelo propone un esquema para lograr la eficacia de la estructura organizativa al implantar nuevas estrategias. Las orienta en su labor diaria, tomando como referencia siete factores que deben ser atendidos dentro de una organización.

Este análisis se denomina “las 7 S” porque en inglés los siete factores considerados comienzan con la letra “S”: **Strategy** (Estrategia), **Structure** (Estructura), **Skills** (Habilidades), **Shared values** (Valores compartidos), **Systems** (Sistemas), **Style** (Estilo) y **Staff** (Personal).

- **Strategy (Estrategia).** El primer factor a considerar es la estrategia definida por la organización. La estrategia debe tener en cuenta la evaluación del entorno con especial atención a la competencia. Es la manera de organizar y enfocar los recursos disponibles de la organización para conseguir los objetivos.
- **Structure (Estructura).** La estructura organizacional que define la jerarquía y relaciones de autoridad y responsabilidad debe tenerse en cuenta y ser compatible con la estrategia definida. El diseño de la organización define muchas relaciones e influye en la manera de trabajar y de implementar las estrategias.
- **Skills (Habilidades).** Las habilidades y talentos distintivos de la organización deben identificarse y aprovecharse incluyéndolos en las estrategias. La estrategia elegida debe potenciar las ventajas competitivas de la organización.
- **Shared values (Valores compartidos).** Los valores compartidos están relacionados con la visión y misión de la organización, la visión y la misión son particulares para cada organización según su actividad, filosofía de organización y objetivos. Estos valores deben ser compartidos por todos los empleados de la organización animándoles a obtener un objetivo común.
- **Systems (Sistemas).** Los sistemas abarcan todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Incluyen tanto los procedimientos formales como los informales que permiten el funcionamiento de una organización. El diseño de estos sistemas debe estar alineado con la estrategia y constituir así el soporte adecuado para su logro.
- **Style (Estilo).** El estilo se refiere a la cultura de la organización o **cultura organizacional**. Las pautas de comportamiento definidas y respetadas por la alta dirección, que suponen un modelo para el resto de los empleados.

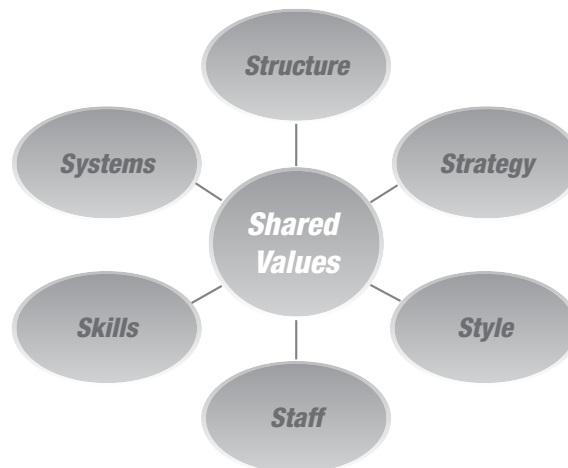


Figura 3.13 Las 7 S de McKinsey.

- **Staff (Personal).** Los empleados son los cimientos y verdadero soporte de la organización. Suponen uno de los elementos más valiosos y son los encargados de ejecutar las labores y la estrategia. La gestión del capital humano también debe estar en consonancia con la estrategia definida.

El modelo que propone McKinsey trata de propiciar una eficaz implementación de las estrategias en la organización y se basa en tres premisas:

1. Que existen muchas variables que influyen en la eficiencia y en el desempeño de la organización. En este sentido el modelo de McKinsey divide los factores en emocionales (estilo, valores compartidos, habilidades y personal) y en factores racionales (estrategia, estructura y sistemas).
2. No basta con la simple identificación de los factores, sino que es necesario establecer una correcta interrelación y combinación de los factores.
3. El modelo no establece una jerarquía en la importancia de los factores, todos los factores son importantes para conseguir la eficacia en la organización.

#### Para poner en práctica

Elabore un cuadro comparativo en donde resalte las diferencias entre los modelos del análisis del entorno, el modelo de las cinco fuerzas y el modelo de las 7 S de McKinsey. ¿Estos modelos proveen la misma información?, ¿qué información proporciona cada uno de ellos?

#### Nota complementaria

#### El entorno macroeconómico a un “clic”

La importancia de contar con información actualizada y veraz ha impulsado a Google a crear un departamento de análisis macroeconómico que ofrece gratis información actualizada sobre la coyuntura económica mundial. Según Fabien Curto (Igartua, 2011), que es uno de los economistas senior que hacen posible este ambicioso proyecto, hay tres tipos de razones por las que Google se ha decidido a lanzar esta iniciativa: “primero por motivos internos, porque nuestro modelo de negocio está muy relacionado con tendencias económicas, vendemos publicidad relacionada con búsquedas; segundo, porque tocamos temas que nos muestran la percepción, reiteración y competencia, muy útil para la administración pública; y un tercer aspecto es que tenemos datos que son de verdad interesantes y que podemos compartir con el mundo en general”.

La información que ofrece Google está a un ‘clic’ de ratón a través de ‘Insight for Search’, donde se encuentra toda la investigación para que la pueda utilizar cualquier persona. Por ejemplo, gracias a los comparadores de precios, como el Google Shopping, se construyen índices para medir la inflación y esta información se está compartiendo con bancos centrales. Estos datos son muy importantes para entender en qué parte del ciclo está la economía y cómo las organizaciones pueden reaccionar al estado de la misma.

Google muestra que lo que su departamento de análisis realiza lo puede hacer cualquiera. Es más una tarea de demostración y asesoramiento para enseñar que la investigación macroeconómica es posible.

Las herramientas facilitan el acceso a índices de búsqueda y después cada cual aplica sus propios modelos para sacar conclusiones. Pero además se pueden generar previsiones de búsquedas basadas en índices del pasado. También se ofrece una dimensión geográfica de las búsquedas por región, y así poder comparar tendencias. Se trata de una fuente de datos adicional que no sustituye la inteligencia que siempre es necesario aplicar como factor complementario a los datos puros.

La utilidad de estos estudios es que permiten a los anunciantes entender mejor sus mercados, y si conocen mejor el mercado, podrán diseñar campañas publicitarias, y con una



**Retorno publicitario.** Es el cociente entre el incremento en ventas fruto de una campaña de *marketing*, y el gasto en *marketing* incurrido en dicha campaña, expresado en porcentaje.

mejor campaña tienen un mejor “**return**” o **retorno publicitario**. Este nuevo servicio ofrece a cualquier PYME del mundo acceso a análisis económicos gratuitos que sólo las grandes empresas los pueden hacer con sus propios departamentos de *marketing*.

## Resumen

### Análisis de los factores del entorno de la organización

Existen distintos modelos de análisis de los factores del entorno que influyen en el desarrollo de la organización. El análisis DAFO estudia las características de la organización y su entorno más directo. El análisis PEST ofrece un estudio del entorno general. Y los modelos de Porter y de McKinsey analizan el entorno competitivo y la estructura organizativa, respectivamente.

### 3.4.5 Cuestiones de repaso

1. Defina las características propias de la organización que se analizan en un análisis DAFO
2. ¿Qué tipo de estrategias se pueden escoger tras realizar un análisis DAFO de la organización?
3. ¿Qué tipo de información se obtiene a partir de un análisis PEST?
4. ¿En qué casos se puede utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter?
5. ¿En qué consiste el modelo de las 7 S de McKinsey?



## 3.5 Grado de incertidumbre del entorno y toma de decisiones

En términos generales, el impacto del entorno sobre la organización depende del grado de incertidumbre que genere y de cómo se establezcan las relaciones entre la organización y los grupos de interés.

### 3.5.1 El entorno y la incertidumbre

Como se verá en el Cap. 9, una tarea fundamental de todo gerente es la toma de decisiones. La toma de decisiones se ve seriamente afectada por el grado de incertidumbre con el que el gerente actúa.

Las condiciones en las que los gerentes toman decisiones en una organización son reflejo de los factores del entorno. Con frecuencia, los individuos deben basar sus decisiones en una información limitada. Según el nivel de información de que se dispone, al tomar decisiones se habla de: **certeza o certidumbre, riesgo e incertidumbre** (véase el Cap. 9).

Las decisiones se toman en condiciones de certeza o certidumbre cuando se conoce el entorno y se tiene información exacta, medible y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas que se consideran.

Una situación de riesgo se produce cuando no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever su probabilidad. Cuando se toman decisiones en situación de riesgo, los gestores pueden asignar probabilidades a los resultados de las distintas alternativas. Esta capacidad de asignar probabilidades puede ser resultado de la experiencia personal, de la intuición o de información secundaria.

Las decisiones que se toman bajo condiciones de **incertidumbre ambiental** tienen lugar cuando es poco lo que se sabe de las alternativas o de sus resultados. En una situación de incertidumbre, los gerentes sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si éstos



**L**os gestores se enfrentan a entornos caracterizados por la incertidumbre que condicionan las decisiones que éstos tomen. La incertidumbre del entorno incide en la posibilidad de tomar decisiones acertadas. Además, los gestores deben preocuparse de las relaciones que las organizaciones mantienen con los distintos grupos de interés, ya que son claves para su desempeño.



La **incertidumbre ambiental** de una organización hace referencia al grado de cambio del entorno y a la complejidad de sus componentes.

son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir el entorno. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables o componentes que integran el entorno, pues éste es complejo. Por lo tanto, la incertidumbre ambiental depende de la información que se tenga sobre el grado de cambio del entorno y de la **complejidad ambiental** y número de componentes de la organización, así como del conocimiento que la propia organización tenga de los citados componentes.



La **complejidad ambiental** depende del número de componentes que integran el entorno de una organización y del nivel de conocimiento y control por parte de la organización de dichos componentes.

#### Para poner en práctica

Forme un equipo con algunos de sus compañeros y ejemplifiquen una situación de incertidumbre para una empresa dedicada a crear contenidos digitales que se comercializan en Internet, reflexionen sobre los métodos que seguirían para tomar decisiones, ¿cómo podrían utilizar la escasa información con la que cuentan?

Como se ha señalado al analizar la naturaleza del entorno, si sus componentes cambian frecuentemente se estará ante un entorno dinámico. En un entorno de esta naturaleza resultará incierto y difícil realizar predicciones y los gerentes se encontrarán con muchas dificultades para evaluar su impacto sobre la organización. Si a ello se le une que se trata de un entorno con muchos componentes y que éstos no son fáciles de conocer, pues requieren un conocimiento experto, el resultado será que los gerentes tendrán que hacer frente a una incertidumbre ambiental acusada. Un tipo de empresas que deben hacer frente a una situación de este tipo son las compañías fabricantes de teléfonos móviles inteligentes. Los cambios en la tecnología están siendo muy fuertes, hay una acusada competencia entre las distintas empresas y además es un sector complejo, pues para obtener un producto exitoso hay que combinar adecuadamente distintas tecnologías de telefonía y de *software*, además saber anticipar los gustos de los consumidores. Estas dificultades explican que una compañía como Nokia, líder indiscutible durante muchos años en la fabricación de teléfonos móviles en los inicios de 2011, haya tenido que poner en marcha un drástico plan de reestructuración y, además, establecer una alianza con Microsoft, para tratar de recuperar el terreno perdido en el campo de los teléfonos móviles inteligentes.



#### Para poner en práctica

En la página electrónica del libro encontrará información sobre empresas farmacéuticas que se encuentran en un estado de incertidumbre. Con la información que se le proporciona, analice y plantee las opciones que tendrían los gestores para la toma de decisiones. Fundamente su respuesta.

## Resumen


### Grado de incertidumbre del entorno y toma de decisiones

Los gestores se enfrentan a entornos de incertidumbre que condicionan las decisiones que toman. Disponer de una información fiable y actualizada será clave en esta gestión. Además, los gestores deben preocuparse de las relaciones que establecen con los distintos grupos de interés, ya que son un aspecto clave en las organizaciones modernas.


### 3.5.2 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuál es el entorno más deseable para un gestor de una organización?
2. ¿Por qué los gestores deben aprender a tomar decisiones en entornos de incertidumbre?

## 3.6 El entorno y la cultura organizacional



**Cultura organizacional.** Es el conjunto de valores, principios y tradiciones que caracterizan la forma de hacer las cosas de una organización



La cultura de una organización es la manera de hacer las cosas que la caracteriza. En la medida que la cultura de la organización se adapte a los cambios del entorno, se estará facilitando la supervivencia de la organización.

Este capítulo se ha dedicado a estudiar el entorno de la organización o ambiente externo, esto es todo lo que está fuera de la organización, pero que influye en su desempeño. La forma de hacer frente al entorno externo difiere mucho de unas organizaciones a otras y ello dependerá, en buena medida, de la personalidad de la organización, esto es, de su **cultura organizacional**. La cultura de una organización es el ambiente que la organización logra crear para los empleados y los clientes. La cultura organizacional, en buena medida es fruto de la labor de los gerentes y tiene que ver con los valores, los principios, las tradiciones, las prácticas y en general con la forma de hacer las cosas que caracterizan a la organización. La cultura condiciona la manera en que los miembros de la organización se comportan (Shadur & Kienzle, 1999) (Jo Hatch, 1993).

La cultura organizacional, aunque viene condicionada por la historia y la tradición de la organización, no es algo fijo sino que debe evolucionar con el tiempo. Precisamente la capacidad de adaptar la cultura de la organización, esto es, la manera de hacer las cosas a los cambios que vienen determinados por el entorno, será un elemento fundamental para facilitar la supervivencia de la organización.

### 3.6.1 Elementos y dimensiones de la cultura organizacional

De la definición que se ha presentado de cultura organizacional se infiere que son tres los elementos constitutivos de la cultura de una organización. En primer lugar, la cultura no es algo material, sino una **percepción** que los empleados identifican, a raíz de su experiencia diaria en la organización. La cultura organizacional no es algo que se toca sino que se vive y se percibe. En segundo lugar, es algo **descriptivo**, pues tiene que ver con cómo perciben los empleados los elementos que definen la cultura, no con si es algo que les gusta o que rechazan. La cultura simplemente describe la forma en que la organización hace suyos unos valores y una forma de actuar. Por último, la cultura, tal como la perciben los propios empleados es una **percepción u opinión generalizada**. No depende de la posición que los empleados ocupen en la estructura de la organización o la trayectoria que hayan seguido: todos tienden a describirla en términos similares.

Es frecuente describir la cultura organizacional con base en una serie de elementos o dimensiones (Chatman & Jehn, 1994). Estas dimensiones de la cultura de las organizaciones se suelen asociar con los hechos siguientes: **orientación a resultados** (cuando los gerentes priorizan alcanzar resultados positivos y no como se logren), **orientación a la gente** (si la prioridad de los gerentes es los empleados de la organización), **orientación a equipos** (cuando se le otorga gran importancia al trabajo en equipo y menos a los individuos), **agresividad** (si se valora mucho que los empleados sean agresivos y competitivos, en detrimento de actitudes cooperativas), **estabilidad** (cuando los gerentes orientan sus decisiones y acciones a que la organización se mantenga en la posición que ha alcanzado y a que las cosas sigan funcionando como siempre; “si las cosas van bien, para qué cambiarlas”) e **innovación y toma de riesgos** (cuando se estimula a que los empleados innoven y se arriesguen).

El análisis de las distintas dimensiones permite describir de forma general la cultura de las organizaciones. Lo normal es que las organizaciones prioricen alguna dimensión cultural más que otras y de esta forma se configura la personalidad de la organización. Así, por ejemplo,

compañías como América Móvil o el Banco Santander se caracterizan por una orientación a resultados, mientras que otras como Facebook o Google priman sobre todo la innovación.

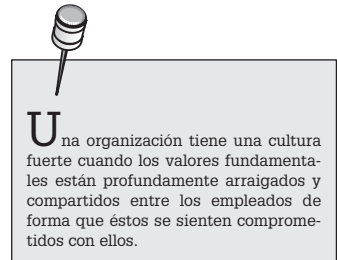
#### Para poner en práctica

Forme un grupo con algunos de sus compañeros e identifiquen la cultura organizacional de al menos cinco empresas. Identifiquen las dimensiones a las que le dan mayor importancia.

### 3.6.2 La cultura y su impacto en el comportamiento de los empleados

Aunque toda organización tenga una manera de hacer las cosas que define su cultura, esto no quiere decir que todas las culturas influyan de forma efectiva en el comportamiento y en las acciones de los empleados. Únicamente aquellas organizaciones que tienen una **cultura fuerte**, esto es, aquellas que tienen unos valores arraigados y compartidos, son las que ejercen una influencia significativa en la conducta de los empleados. La clave radica en que los empleados acepten los valores y se sientan comprometidos con ellos. Cuanto más elevado sea el número de empleados que acepten los valores fundamentales de la organización, mayor será el compromiso con los citados valores y más fuerte será la influencia de la cultura en el comportamiento de los empleados.

Cuando se cuenta con una cultura fuerte, la labor de los gerentes se verá muy facilitada (Schein, 2006). Cuando se cuenta con empleados comprometidos y leales, pues comparten y se comprometen con los valores de la organización, a los gerentes les resulta fácil dirigir, organizar, planear y controlar. La consecuencia de todo ello será que las organizaciones que tienen una cultura fuerte, no sólo tendrán unos empleados relativamente más leales que aquellas caracterizadas por tener una cultura débil, sino que también lograrán un desempeño más alto (Gastañadui, 2010) (Van Vianen, 2006). En cualquier caso, tener una cultura fuerte también puede suponer ciertos inconvenientes. Como se analiza en el Cap. 13, una cultura fuerte puede evitar que los empleados busquen nuevos enfoques y en general puede ser un obstáculo al cambio y a la innovación.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará algunos ejemplos de cultura organizacional en Zara, Disney y Walmart. Después de leerlos elabore un escrito donde explique cómo se relaciona esta cultura organizacional con el entorno de la empresa. ¿Cómo influye?, ¿cómo afectaría si los empleados no aceptaran esta cultura organizacional?



## Resumen

### El entorno y la cultura organizacional

La cultura organizacional es la manera de hacer las cosas que caracteriza a una organización. En la medida que la cultura de la organización se adapte a los cambios del entorno se estará facilitando la supervivencia de la organización.



### 3.6.3 Cuestiones de repaso

1. La cultura de una organización está relacionada con la forma tradicional de hacer las cosas, ¿puede por ello considerarse como algo fijo?
2. ¿Cuáles son los tres elementos que integran el concepto de cultura organizacional?



De este caso se extrae un claro ejemplo de cómo el alinear los intereses de distintos grupos de interés puede generar beneficios a todos ellos. En este caso los grupos de interés implicados son en primer lugar la propia empresa Wal-Mart y su equipo de gestores que dirige la compañía, los proveedores de los productos que distribuye en sus plataformas de venta, la sociedad en la que desarrolla su actividad y los grupos defensores del medio ambiente que siempre están al tanto de lo que hacen grandes multinacionales con tanto poder como es Wal-Mart.

- ¿En qué consiste la alineación de intereses de los distintos grupos de interés en este caso? ¿Por qué los proveedores apoyan a Wal-Mart en esta iniciativa? ¿Por qué Wal-Mart lleva a cabo este tipo de iniciativas?
- ¿Cuál es el beneficio que reciben la sociedad y los grupos ecologistas?



En la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre elementos de la organización y el entorno. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

#### Caso final

**Wal-Mart se ha propuesto no causar ningún impacto ambiental, una utopía que se está haciendo realidad. La empresa también obliga a sus proveedores a cuidar el ambiente** (Gastañadú, 2010)

La gigantesca cadena de supermercados Wal-Mart se ha impuesto la meta de reducir en 20 millones de toneladas al año sus emisiones de gases de efecto de invernadero (especialmente carbono) en sus 8 500 tiendas de Estados Unidos, Argentina, Brasil, Canadá, China, Japón, México, Puerto Rico y Reino Unido. Según la empresa, esa reducción que espera alcanzar en el 2015 equivaldría a retirar de circulación más de 3.8 millones de automóviles al año.

Sin embargo, el gigante minorista no sólo asume compromisos y metas para proteger el medio ambiente, sino que desde hace más de una década viene exigiendo a sus proveedores que también lo hagan. Por ejemplo, ha logrado que en Estados Unidos sus proveedores de detergentes no le agreguen el fosfato que genera la espuma, el cual no es biodegradable y mata peces al llegar al mar o a los ríos. Esa misma campaña la ha iniciado ahora en México.

Asimismo, ha anunciado a sus proveedores de sus marcas de mayor venta que revisará sus emisiones de carbono en sus procesos de producción, con el único fin de lograr que sean más eficientes y menos perjudiciales. Para lograr esa revisión, les está pidiendo que cuelguen en plataformas web el total de emisiones de sus procesos productivos, administrativos y de transporte, comentó el jefe de Proyectos de Medio Ambiente y Sostenibilidad de Poch, Perú, David García Howell. Esta medida también podría alcanzar a los pocos proveedores peruanos de Wal-Mart.

#### Reduce costos

Para Jaime Delgado, ex-presidente de la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (Aspec), los esfuerzos de Wal-Mart a favor del medio ambiente le permiten reducir costos y, además, ganar en imagen. Comentó que la cadena de supermercados intenta aprovechar al máximo la luz solar, con lo que reduce sus costos de iluminación, y ya no usa fluorescentes o focos ahorradores, sino la tecnología LED. Además, tiene sistemas de ahorro de agua y siempre informa sobre sus emisiones de carbono y eficiencia ambiental, así como las de sus proveedores.

Aunque ha sido acusada de discriminar a sus empleadas y de algunas prácticas comerciales abusivas, Wal-Mart no deja de ser un ejemplo de respeto al medio ambiente para todas las empresas del mundo.

Ventas por US \$408 mil millones. Con ventas calculadas para este año de US \$408 000 millones y con 2.1 millones de empleados, la estadounidense Wal-Mart Stores Inc., es la empresa que mueve más dinero en el mundo.

Su fundador, fallecido en 1992, siempre pronunciaba una frase que sigue guiando a su empresa: **“Ahorrémosle dinero a la gente para que pueda vivir mejor.”**

### 3.7 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para<br>representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|---|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ  | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Defino los elementos que componen la organización?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explico las relaciones entre los elementos que componen a la organización para desarrollar la actividad de un modo eficiente? |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Identifico los factores del entorno que influyen en la organización?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Interpreto un análisis DAFO?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Identifico las estrategias que las organizaciones eligen en función del resultado de su análisis DAFO?                        |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo cómo el entorno influye en las decisiones de los gestores?   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Diferencia las opciones de que disponen los gestores en situaciones de incertidumbre?   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Distingo los distintos grupos de interés que influyen en la organización?   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Defino el equilibrio entre las fuerzas que ejercen los grupos de interés?   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explico la relación entre la cultura organizacional y el entorno?   |                                  |        |   |        |           |    |

### 3.8 Evaluación final del capítulo

1. Aporte algunos ejemplos de elementos del entorno de una organización.
2. De acuerdo con Porter, ¿cuáles son los componentes de la cadena de valor genérica en las organizaciones?
3. El nivel de desarrollo de una zona determinada, a qué tipo de factor del entorno corresponde.
4. ¿Puede ser la creencia religiosa un factor del entorno que influya en las organizaciones?
5. ¿En qué consiste un análisis PEST?
6. ¿Cuáles son las 5 fuerzas de Porter?

- 7. En el análisis de las 7 S de McKinsey, ¿son algunos de los factores más importantes que otros?
- 8. ¿Cuáles son los principales grupos de interés de una organización?
- 9. ¿Por qué las buenas relaciones con los grupos de interés suponen un beneficio para las organizaciones?
- 10. ¿Cuáles son las dimensiones que generalmente contribuyen a definir la cultura de una organización?

## ▶ 3.9 Portafolio de evidencias

| Actividad  | Lineamiento a evaluar   | Elementos a evaluar  |
|--|---|--|
| Cuadro de elementos de la empresa y su función.<br>Escrito de la relación entre ellos para lograr que la actividad se realice eficazmente. | Definir los elementos que componen una organización.<br>Explicar las relaciones entre los elementos que componen a la organización para desarrollar la actividad de modo eficiente. | El cuadro debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los elementos de la organización que se encuentren en el caso.</li> <li>• Descripción de las funciones de cada elemento.</li> </ul> El escrito debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejemplos de la relación entre los elementos de la organización.</li> <li>• Descripción de las relaciones entre los elementos para desarrollar eficientemente la actividad.</li> </ul> |
| Escrito sobre el análisis del caso.  | Identificar los factores del entorno que influyen en la organización.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de factores externos e internos del caso problema.</li> <li>• Diferenciar el tipo de cada factor del que se trata.</li> </ul>  |
| Reporte de análisis DAFO.  | Interpretar un análisis DAFO.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias recomendadas con respecto al análisis DAFO.</li> </ul>  |
| Determinación de estrategia elegida después de un análisis DAFO.   | Identificar las estrategias que las organizaciones escogen en función del resultado de su análisis DAFO.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la estrategia elegida.</li> <li>• Justificación de la respuesta.</li> </ul>   |
| Documento sobre la importancia del entorno en la toma de decisiones.   | Describir cómo el entorno influye en las decisiones de los gestores.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentar los argumentos sobre la importancia del entorno y las herramientas de análisis del mismo.</li> </ul>  |
| Selección de la mejor opción en casos de incertidumbre.  | Evaluar las opciones de que disponen los gestores en situaciones de incertidumbre.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la situación de incertidumbre.</li> <li>• Lista de posibles opciones.</li> <li>• Selección de la mejor opción.</li> <li>• Fundamentación de la elección.</li> </ul>   |
| Escrito sobre el equilibrio de fuerzas.  | Definir el equilibrio entre las fuerzas que ejercen los grupos de interés.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición.</li> <li>• Descripción y justificación de su importancia.</li> <li>• Descripción de cómo se logra el equilibrio.</li> </ul>   |
| Identificación de los grupos de interés.   | Distinguir los distintos grupos de interés que influyen en la organización.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación correcta de los grupos de interés.</li> <li>• Descripción mediante ejemplos de cómo influyen en la organización.</li> </ul>  |
| Escrito sobre la relación cultura organizacional y entorno.  | Explicar la relación entre cultura organizacional y entorno.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en el caso los elementos de la cultura organizacional.</li> <li>• Discusión y fundamentación de la relación entre cultura organizacional y el entorno.</li> </ul>   |

## 3.10 Bibliografía



- Chatman, J., & Jehn, K. (1994). Assessing the Relationship Between Industry Characteristic and Organizational Culture: How Different Can You Be? *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553.
- Cinco días. (2011). La Gran Recesión acelera el “sorpaso” emergente. *Cinco Días*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: [http://www.cincodias.com/articulo/economia/gran-recesion-acelera-sorpaso-emergente/20110119cdscdieco\\_6/](http://www.cincodias.com/articulo/economia/gran-recesion-acelera-sorpaso-emergente/20110119cdscdieco_6/)
- Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración* (10th ed.). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Coyne, K. (2008). Enduring\_ideas\_The\_GE-McKinsey\_nine-box\_matrix. *Mckinsey quarterly*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.mckinseyquarterly.com/wrapper.aspx?ar=2198&story=true&url=http://www.mckinseyquarterly.com/Enduring\\_ideas\\_The\\_GE-McKinsey\\_nine-box\\_matrix\\_2198?pagenum=1#interactive\\_ninebox&pgn=frameworks\\_ninebox](http://www.mckinseyquarterly.com/wrapper.aspx?ar=2198&story=true&url=http://www.mckinseyquarterly.com/Enduring_ideas_The_GE-McKinsey_nine-box_matrix_2198?pagenum=1#interactive_ninebox&pgn=frameworks_ninebox)
- EFE. (2011). La Fiscalía pide al Santander que devuelva 162 millones a clientes en Brasil. *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.elconfidencial.com/mercados/bolsa/2011/fiscalia-santander-devuelva-millones-clientes-brasil-20110525-69141.html#>
- Expansión. (2011). Apple y Google lideran el ránking de las compañías más admiradas. *Expansión.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/03/04/empresas/1299195289.html>
- Gastañadú, Á. (2010). Wal-Mart se ha propuesto no causar ningún impacto ambiental. *Be Strong Business Consulting - Retail*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.bcr-bestrong.com/2010/09/wal-mart-se-ha-propuesto-no-causar.html>
- Igartua, M. (2011). Damos gratis análisis económicos que una gran empresa consigue en 15 años. *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.elconfidencial.com/mercados/2011/curto-google-pymes-analisis-economicos-20110429-67998.html>
- Inditex. (2013). En Wikipedia. Recuperado el 13 de noviembre de 2013 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Inditex>
- Jo Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (p. 366). España: Díaz de Santos.
- Mateos, M. (2011). La estrategia para motivar sigue siendo el variable. *Expansión.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/07/empleo/desarrollo-de-carrera/1297070387.html>
- Miller, A. (1996). *Strategic Management* (p. 1088). Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Mochón, F., & Calvo, N. (2009). *Economía de la empresa* (p. 360). España: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (p. 416). Estados Unidos: Free Press.
- Ramírez, Y. (2010). Necesidades de información sobre intangibles por parte de los diferentes stakeholders. *Partida doble*, 46–60.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10th ed., p. 565). México: Prentice Hall.
- Schein, E. (2006). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed., p. 464). Estados Unidos: John Wiley & Sons.

- Shadur, M., & Kienzle, R. (1999). The Relationship between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement The Importance of Support. *Group Organization Management*, 24(4), 479–503. doi:10.1177/1059601199244005
- Van Vianen, A. (2000). Pearson-organization fit: The match between newcomers' and recruiters's preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149. doi:10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x
- Van Vianen, A. (2006). Pearson-organization fit: The match between newcomers' and recruiters's preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53(1), 113–149.
- Vega, J. (2011). La empresa sensual. *Valle empresa*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.valleempresa.com/uploads/files/revista\\_valleempresa\\_2011.pdf](http://www.valleempresa.com/uploads/files/revista_valleempresa_2011.pdf)
- Walsh, J. (2005). Book Review Essay: Taking Stock of Stakeholder Management. *The Academy of Management Review*, 30(2).



### 3.11 Material de la página Web de apoyo

El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplo empresa importadora de café
- Ejemplo de la organización McDonald's
- Análisis DAFO de secretariado a distancia
- Análisis DAFO de PYMES, del sector alimentario español
- Información sobre farmacéuticas
- Casos de cultura organizacional de Zara, Disney y Walmart
- Presentación PowerPoint\*

# 4

## Administración en un entorno global

### Contenido

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| <b>4.1</b>  | Introducción . . . . .                                   | 104 |
| <b>4.2</b>  | La globalización: Una perspectiva histórica . . . . .    | 104 |
| <b>4.3</b>  | La globalización: factores explicativos . . . . .        | 107 |
| <b>4.4</b>  | El comercio internacional y las organizaciones . . . . . | 110 |
| <b>4.5</b>  | Administración en un entorno global . . . . .            | 116 |
| <b>4.6</b>  | Autoevaluación . . . . .                                 | 120 |
| <b>4.7</b>  | Evaluación final del capítulo. . . . .                   | 120 |
| <b>4.8</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .                       | 121 |
| <b>4.9</b>  | Bibliografía . . . . .                                   | 121 |
| <b>4.10</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .             | 123 |

### Aprendizajes esperados

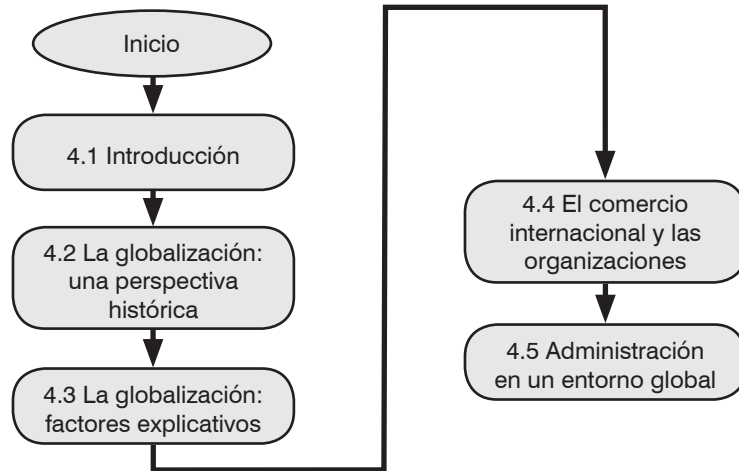
- Identifica las fases de la globalización en una perspectiva histórica.
- Distingue los factores impulsores de la presente ola de globalización.
- Explica las distintas actitudes ante la globalización.
- Argumenta las distintas formas de organizar el comercio internacional.
- Expone las estrategias de internacionalización de las empresas.
- Analiza el impacto de las ventajas competitivas en la internacionalización.
- Identifica las principales características de la administración en un entorno global.
- Comunica el rol jugado por las nuevas tecnologías en el proceso de globalización.

### Competencia a desarrollar

Describir el papel del entorno desde diferentes perspectivas y la incidencia de la globalización en las organizaciones.

**Capítulo 4. Administración en un entorno global**

En este capítulo se introduce al alumno al estudio del entorno. Así mismo se puntualiza la incidencia de la globalización sobre las organizaciones y el análisis.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre la administración en un entorno global, esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.



## Caso inicial

### Viajamos al corazón de Ikea (Nieto, 2011)

#### La cuna de un gigante

El coloso sueco se llama Ikea: 318 tiendas en 41 países, 23.100 millones de euros en ventas anuales, 127.000 empleados a los que se refieren siempre como colaboradores, más de 1.000 proveedores en 50 países distintos, 200 millones de ejemplares de su catálogo distribuidos en el mundo, 626 millones de visitantes y 712 millones de entradas en su web cada año.

Rodeados de madera, con frío y mucho tiempo para estar en casa, fabricar muebles cae por su propio peso.

Su origen, Älmhult, es el lugar en el que nació Ingvar Kamprad, su fundador, y donde se abrió el primer comercio de la firma. ¿Encontraremos en Älmhult, un pequeño pueblo de 8.000 habitantes situado en la provincia de Småland, alguna clave que desvele las razones del éxito de la mayor empresa del mundo de mobiliario y decoración para el hogar?

Ingvar Kamprad nació aquí en 1926. En aquella época los habitantes de la localidad se surtían en la única tienda que existía y que pertenecía al abuelo materno de Ingvar. De su abuelo aprendió que si un cliente pide algo que no tienes en tu surtido, debe encontrarlo cuando vuelva la próxima vez.

Inquieto y pertinaz, no dudó en mover cielo y tierra hasta lograr registrar su empresa cuando sólo tenía 17 años.

Juni Wannberg, guía en el museo, explica: “Nunca podríamos haber existido en otra parte de Suecia, el espíritu emprendedor de esta región del país, nuestra relación con la naturaleza y las duras condiciones de vida que obligaron a nuestros antepasados a hacer piña y aunar esfuerzos para salir adelante forman parte de nuestra esencia. Esa sensación de familia, de querernos ayudar los unos a los otros, es muy importante para entender Ikea”.

Ahí va otra máxima Ikea: “No creamos necesidades, las solucionamos”. El cliente es el primer y último eslabón de su trabajo. Detrás de cada objeto hay mucha investigación de base. ¿Qué quieren los compradores? ¿Viven igual en España, Estados Unidos o Japón? ¿Desea lo mismo un joven, una familia con niños o un matrimonio jubilado? ¿Prefieren colores vivos o tonos naturales? “Un diseñador de producto debe liderar ese proceso, para asegurar que todo ocurre en el momento que debe. Y tiene que contar desde el principio no sólo con el diseñador; también con el proveedor, expertos técnicos, buscadores de materias primas, técnicos de embalaje...”

Otra regla Ikea: “Nosotros hacemos una parte del trabajo, pero usted colabora para conseguir a cambio precios más baratos. De nuevo el ADN de la región de Småland se cuela lanzando un manifiesto que la empresa de decoración ha adoptado: “Somos gente emprendedora, tenemos pocos recursos, pero trabajamos duro y juntos para sacarles partido”. Eso se nota en las aficiones de sus ciudadanos. Les encanta ponerse manos a la obra. El bricolaje y la mecánica se encuentran entre sus hobbies, y si te vas al ayuntamiento a ver el programa para adultos puedes encontrar desde clases de chino hasta cursos para aprender a construir tu propia casa.

Otro colaborador en Ikea Components, donde se encarga de adquirir materias primas para los proveedores, dice: “Hemos crecido con unos abuelos que han vivido épocas duras y nos han inculcado no dar nada por hecho. Eso y tener siempre los pies en la tierra creo que son factores de éxito en cualquier cosa que hagas. Siempre buscamos dar la vuelta a los problemas para salir reforzados”.

Pero ¿A qué se debe el éxito internacional de una empresa tan escandinava? Mari Gustafsson, la simpática directora de la tienda Ikea en Älmhult, da un argumento imbatible: “Conocemos bien a los clientes, y todos tenemos necesidades en nuestra vida diaria. La baza de nuestra empresa es mejorarla dando soluciones bonitas y a buen precio”.



**L**a globalización se refiere a la creciente interdependencia entre los países. Ikea es un claro ejemplo de globalización. Pero aunque el mundo ha comenzado a ser más homogéneo, y las distinciones entre muchos mercados nacionales son insignificantes, algunas organizaciones mantienen su identidad y hacen uso de su propia cultura empresarial para abrirse camino en el mercado internacional. Ejemplo de ello también es la gran multinacional sueca. En el contexto de la “aldea global”, Ikea, que mantiene operaciones en muchos países, las administra desde la sede en el país de origen conservando su espíritu regional.

- ¿Podría haberse desarrollado una empresa similar en otro país con una cultura distinta?
- ¿Ikea es una empresa globalizada?

“Podría decirse que es una empresa grande en un pueblo pequeño o un pueblo pequeño con una empresa grande”. Sin duda, es una enorme empresa global, con corazón y cerebro local.

## 4.1 Introducción

En el capítulo 3 se analizó el entorno desde la perspectiva de la moderna teoría de la administración. En este capítulo el énfasis se pone en el análisis de la incidencia de la globalización sobre las organizaciones. El impacto del entorno global en el que las organizaciones desempeñan su actividad desde hace unas décadas es muy relevante y en él, el comercio internacional desempeña un rol fundamental. En este capítulo se analizan las distintas formas en que las organizaciones pueden internacionalizarse y como la globalización y las nuevas tecnologías han condicionado la forma de hacer negocios.

## 4.2 La globalización: una perspectiva histórica

La globalización no es un fenómeno nuevo en la historia contemporánea y se identifica como un aumento de la internacionalización y de la apertura al comercio internacional. Supone un importante cambio en el entorno ante el que las organizaciones deben mantener una actitud proactiva.

Una vez presentado el análisis que realizan diversos modelos teóricos sobre la incidencia del entorno sobre la organización vamos a centrarnos en el impacto de la **globalización**, entendida como el aumento de la internacionalización y apertura al comercio internacional (Perlmutter, 1969). El término “Globalización” lo traduce la ONU del inglés como Mundialización, interpretándolo como un proceso de apertura del mercado internacional. La globalización está relacionada con la creación de un mercado mundial en el cual circulan con un gran grado de libertad los bienes, los servicios y los capitales, y en menor medida las personas. El resultado de este proceso de globalización será una creciente interdependencia entre los países.

Un importante hecho a destacar, por sus implicaciones empresariales, es que la creciente interdependencia entre los distintos países del mundo ha generado un proceso de unificación de sus mercados dándoles un carácter de global.

Aunque es frecuente hablar de la globalización como de un fenómeno contemporáneo, la realidad es que la globalización no es algo nuevo. Centrándonos en la historia moderna, algunos autores señalan que el proceso de globalización, iniciado a finales del siglo XX, es la tercera fase de un proceso más amplio, integrado por las tres fases u olas que se analizan en el epígrafe siguiente.

### Nota complementaria

#### Las olas o fases de globalización

Algunos autores (O’Rourke & Williamson, 2000) distinguen a lo largo de la historia moderna y contemporánea tres momentos en los que el concepto de globalización puede aplicarse.

La *primera ola de globalización* abarca desde 1400 hasta finales del siglo XVIII (1400-1800). Durante este período tuvieron lugar tres hechos muy relevantes: 1) el descubrimiento de América, 2) la creación de la banca moderna en Génova, lo que facilitó el aumento de la velocidad de circulación del dinero estimulada por la llegada de oro y plata del otro lado del atlántico, y 3) el Renacimiento de las ciencias y en particular los inicios de la ciencia económica, con la



Un mundo cada día más globalizado necesita instituciones que tengan una visión global. Una de estas instituciones es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Su secretario general es Ángel Gurría (Tampico, México, 1950) es el propulsor de una OCDE sin fronteras y abierta a los países emergentes. Recientemente se ha integrado Chile y Brasil está en proceso de negociaciones (Villaécija, 2011).

La **globalización** se identifica con el aumento de la interdependencia económica entre los países, estimulada por el aumento de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios, así como por los flujos internacionales de capitales y por los movimientos de personas entre países.

Escuela de Salamanca y la Escuela mercantilista (la economía de un país va mejor cuanto más exporta). Durante esta época el comercio a larga distancia estaba estrictamente limitado a lo que puede denominarse como bienes no competitivos, esto es, las especias, el azúcar y el oro. Estos bienes tenían una oferta muy escasa. El núcleo de actividades económicas y comerciales estaba centralizado en los países europeos, por lo que algunos autores señalan que durante esta primera ola de globalización tuvo lugar el nacimiento de Europa como bloque o región con una serie de rasgos homogéneos. La mejora en las técnicas de navegación actuó como un estimulante tecnológico y permitió el nacimiento del comercio a través del atlántico.

La *segunda ola de globalización* tiene su punto de partida a comienzos del siglo XIX, época en que, incitado por la Revolución Industrial, el aumento del comercio descansa en bienes competitivos como los textiles. El transporte y la comunicación se vieron estimulados por: 1) la apertura de los canales de Suez y Panamá, 2) la invención del ferrocarril, y 3) la invención del telégrafo y el teléfono. Durante esta segunda ola de globalización tuvo lugar el nacimiento de Norteamérica como zona de actividad económica y comercial con rasgos definidos y diferenciadores del resto de los bloques regionales.

La *tercera ola de globalización* incluye las últimas décadas del siglo XX y los primeros años del siglo XXI. A lo largo de estos años la mayor parte del comercio incluye bienes básicos y bienes manufacturados altamente diferenciados y especialmente de tecnología. El transporte y la comunicación se vieron estimulados por: 1) el desarrollo de la aviación comercial, 2) la aparición de la electrónica, y 3) las nuevas tecnologías y en particular por Internet. Esta tercera ola de globalización se asocia con la aparición en el concierto económico internacional de los países asiáticos localizados en lo que se denomina el Anillo del Pacífico.



#### Para poner en práctica

Investigue más sobre las olas de la globalización y elabore una línea del tiempo donde ubique las diferentes fases de la globalización a lo largo de la historia y los principales eventos que las caracterizan.

### 4.2.1 La globalización y los cambios en el entorno

En cada una de estas fases ha tenido lugar un importante cambio en el entorno y un aumento de la internacionalización de los países. El comercio internacional y los flujos internacionales de capitales se intensifican y contribuyen, junto a las innovaciones tecnológicas, a incrementar la productividad total de los factores. Este proceso hace que estén disponibles nuevos productos y servicios que incorporan un conocimiento desarrollado en el extranjero y además facilitan nuevas tecnologías y otros tipos de conocimiento. Por ello, tal como se ha señalado una medida muy frecuente del proceso de globalización, que pretende capturar el impacto beneficioso que genera la apertura de los mercados de productos y de servicios al libre comercio internacional, es la razón entre el volumen de comercio internacional (exportaciones más importaciones) y el PIB, expresado en porcentaje. Esta razón, conocida como **razón de apertura al comercio internacional** se incrementa cuando tiene lugar una ola de globalización (Robert Baldwin, 2004).

Las organizaciones, para sobrevivir en el nuevo entorno deben entender la importancia de la apertura de los mercados. En este contexto de un mundo globalizado surgen empresas a la conquista del mercado global. Existen grandes oportunidades para que las organizaciones puedan penetrar en nuevos mercados, llegar a más y más potenciales compradores de sus productos, y ampliar sus horizontes empresariales (de Vries, Manfred, & Florent-Treacy, 2002). Es cierto que la globalización presenta como contrapartida una fuerte competencia, pero para las empresas que se encuentren preparadas siempre hay oportunidades.



**La razón de apertura al comercio internacional de un país.** Se define como la relación entre la suma de las exportaciones más las importaciones y el PIB, expresada en porcentaje.

En un entorno global los gerentes están trabajando mucho más cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores, y reguladores gubernamentales. Esta proximidad es fruto de un mundo en el que las distancias se han reducido gracias al crecimiento de la interrelación y al desarrollo de las comunicaciones. La actual tecnología de las comunicaciones permite a la gente en todo el mundo compartir la información en cuestión de minutos.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra el artículo de Francisco Mochón, *Un mundo virtual: ¿amenaza u oportunidad?* Léalo y responda la siguiente pregunta; ¿Cómo se explica el impresionante crecimiento y poder de empresas como Google, Apple, Facebook y ebay, Amazon?

### 4.2.2 La reducción del costo del transporte y las comunicaciones

En los distintos procesos que han tenido lugar a lo largo de la historia el elemento desencadenante de la globalización siempre ha sido el mismo, una reducción de los costos del transporte y las comunicaciones, que ha propiciado la apertura al exterior de la economía, la difusión del conocimiento y el realce del papel de la tecnología. Todos estos elementos suponen un cambio relevante de las reglas del juego con las que las organizaciones desempeñan su actividad (Barrera-Pereira & Mochón, 2005).

El elemento desencadenante de todo proceso de globalización es por lo tanto, un avance tecnológico que se plasma en la reducción de los costos del transporte y de comunicaciones. Esto propicia una caída de las barreras al comercio y un aumento de la razón exportaciones más importaciones sobre el PIB.



El desencadenante de todo proceso de globalización siempre ha sido un avance tecnológico que supone una reducción de los costos de transporte y de las comunicaciones.



#### Para poner en práctica

Elabore una investigación sobre la fase actual del proceso de globalización. Describa sus características principales e identifica sus factores impulsores. Compárelos con los de las otras olas de globalización que ha habido. ¿En qué coinciden? Elabore una conclusión.

### 4.2.3 Distintas actitudes ante la globalización

Las nuevas condiciones que ofrece un entorno global y que se sintetizan en un proceso generalizado de apertura al exterior no son aceptadas con la misma actitud por todas las organizaciones. Aquellas organizaciones, y países, que con más rapidez y eficiencia sepan adaptarse a las nuevas condiciones que definen los mercados y que incorporen las innovaciones tecnológicas que propician la globalización serán las que lograrán alcanzar posiciones de ventaja competitiva. Las actitudes ante la globalización pueden ir desde unas posturas **provincianas** y **etnocéntricas**, hasta posturas que priman la apertura al exterior (Adler & Gundersen, 2007) (Harris & Moran, 1996).

Frente a las actitudes provincianas y etnocéntricas, que de entrada no propician los procesos de apertura al exterior y se muestran contrarios a la globalización, las actitudes policéntricas y geocéntricas se caracterizan por todo lo contrario. Los partidarios de una postura

El **provincialismo** es aquella postura que se muestra cerrada a todos los planteamientos que vengan de fuera. Sólo considera planteamientos propios pues no reconoce maneras diferentes de vivir y trabajar.


La postura **etnocéntrica** defiende que las mejores prácticas son las propias de la región y por lo tanto manifiesta un cierto rechazo a planteamientos globalizadores.

**policéntrica** admiten que en cada país las mejores prácticas las conocen los gerentes locales y a ellos hay que dejarles la responsabilidad de tomar las decisiones. Los defensores de una actitud **geocéntrica** presentan unas posturas aún más abiertas y defienden la conveniencia de implantar aquellas prácticas que en el mundo se han evidenciado como las mejores.



#### Para poner en práctica

Elabore un organizador gráfico donde muestre las principales actitudes ante la globalización. Posteriormente haga un escrito donde explique en qué consiste cada una de ellas. Mencione algún ejemplo de cada una y finalmente una reflexión sobre las ventajas y desventajas de estas actitudes.



Una actitud **policéntrica** se caracteriza por defender que los empleados y gerentes locales conocen mejor el entorno y habría que dejarles un amplio margen para la toma de decisiones.

Una postura **geocéntrica** defiende un punto de vista orientado al mundo y recomienda emplear los mejores métodos y prácticas reconocidas como tales a nivel mundial.

## Resumen

### La globalización: una perspectiva histórica

La globalización no es un fenómeno nuevo en la historia contemporánea y se identifica como un aumento de la internacionalización y de la apertura al comercio internacional. Supone un importante cambio en el entorno ante el que las organizaciones deben mantener una actitud proactiva.

#### 4.2.4 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué sentido la globalización no es un fenómeno novedoso?
2. Si se tuviese que utilizar un único indicador para mostrar la intensificación del proceso de globalización ¿Qué indicador sería el más adecuado?


## 4.3 La globalización: factores explicativos

Para caracterizar el presente proceso de globalización, que como se ha señalado, se inició a finales del siglo pasado, el análisis se puede centrar en el papel jugado por sus factores impulsores. Estos se pueden concretar en los puntos siguientes: 1) el *protagonismo creciente de las multinacionales*, 2) el *aumento del gasto en I+D+i* y 3) la progresiva importancia de la *inversión extranjera directa*. A estos factores se le debería añadir el aumento de las interrelaciones tecnológicas a escala mundial (Richard Baldwin & Martin, 1999), tema que analizaremos a continuación.


### 4.3.1 El protagonismo creciente de las multinacionales

Las **multinacionales** han impulsado la transferencia de progreso tecnológico y de las mejores técnicas de gestión empresarial. Su concepción global de las tareas a desarrollar ha determinado que cualquier actividad se puede realizar en cualquier sitio, lo que ha impulsado la globalización.

Tanto en los países de la OCDE como en los países emergentes un número creciente de empresas se han convertido en multinacionales, proceso que se ha visto estimulado por las nuevas tecnologías (Fujita, 1995). Esta proliferación de compañías multinacionales con una presencia global en los mercados ha actuado como un factor impulsor de la globalización y contribuido a transformar el entorno empresarial.



La proliferación de multinacionales, el aumento del gasto en I+D+i y el aumento de la inversión extranjera directa han propiciado un aumento de las interrelaciones tecnológicas a escala mundial y de la globalización.



Las **empresas multinacionales** son aquellas empresas internacionales que tienen operaciones en diversos países.



**I+D+i.** (Investigación, desarrollo e innovación)

(I) Investigación: es la actividad por la que se crea un nuevo conocimiento.

(D) Desarrollo: es el proceso por el que estos conocimientos se van transformando y adaptando para ser aplicables a la producción.

(i) Innovación: consiste en la aplicación de nuevos conocimientos, inventos, técnicos o procedimientos a la producción.



**Economías de aglomeración.** Hacen referencia a la disminución de los costos medios o a la generación de rendimientos crecientes a escala locales, en determinadas actividades económicas o de investigación debido a su localización.

**Efecto difusión del conocimiento.** Son los efectos colaterales positivos sobre otras personas y organizaciones generados por la investigación.



**L**as compañías del grupo argentino Techint se definen como empresas multilocales, ya que poseen un manejo autónomo, y están en general posicionadas en mercados internacionales. Las compañías que están fuera de Argentina tienen fuertes raíces en los países donde operan y una buena comprensión de la cultura local (Mochón et al., 2009).

Las estrategias internacionales de localización de la innovación están cambiando sustancialmente. Las compañías multinacionales, siguiendo los cambios estructurales en la tecnología, pueden llevar a cabo gastos de **I+D+i** en un país o en otro. Las multinacionales deciden desde una perspectiva global si deberán producir un determinado producto en mercados externos o si deberán establecer filiales en el extranjero e importar el bien en cuestión al país donde está localizada la sede y los centros de investigación de la multinacional. En relación a la internacionalización de la actividad de **I+D+i**, el hecho a destacar ha sido que cada vez con más frecuencia las multinacionales que invierten una gran cantidad de recursos en **I+D+i** transfieren una buena parte de sus tareas de **I+D+i** a países donde no tienen la sede central.

En cualquier caso, en un mundo crecientemente globalizado, con mercados internacionales abiertos, y libre flujo e intercambio de información, ideas y recursos, la localización se hace menos importante. Prácticamente cualquier actividad se puede realizar en cualquier sitio. Esto es así, siempre que existan “*clusters*”, esto es, una masa crítica de empresas de características similares (Porter, 1987). Cualquier campo concreto de la actividad empresarial puede ser extremadamente productivo siempre que se den las circunstancias apropiadas. Esto no requiere un gran mercado local, lo que se requiere es un mercado local de alta calidad. Por ello, puede afirmarse que aunque se esté en un entorno global los mercados locales continúan siendo relevantes (Snowdon & Stonehouse, 2006).

### 4.3.2 El aumento del gasto en I+D+i

La **I+D+i**, y en general el conocimiento, han generado externalidades especialmente fuertes en los megaparques industriales como en el Silicon Valley, el entorno del MIT, Universidad de Harvard o el área de Bangalore (India), que han desplegado efectos positivos a nivel mundial. Además, las empresas innovadoras con elevadas inversiones en **I+D+i** y *software* se han visto favorecidas por la creación de focos tecnológicos con costos fijos medios reducidos y rendimientos crecientes gracias a las **economías de aglomeración**.

En cualquier caso el hecho a destacar es la importante generalización del **efecto difusión del conocimiento** provocado por la interrelación existente entre los centros de investigación y la industria. El conocimiento creado en el seno de una institución se difunde mediante su uso por otras instituciones y su efecto se ha visto multiplicado tanto por la proliferación de parques industriales como por las nuevas tecnologías. Esto es así entre las empresas y las instituciones académicas, pero también entre los centros de investigación y el sector industrial. La evidencia empírica sugiere que la **I+D+i** y otras fuentes de conocimiento generan externalidades o efectos colaterales positivos que si bien inicialmente tienden a estar geográficamente limitadas dentro de la región donde el nuevo conocimiento económico fue creado, y más concretamente en ciertos focos o megaparques tecnológicos, rápidamente se difunden globalmente impulsadas por las compañías multinacionales.

#### Para poner en práctica

Forme un equipo con dos compañeros y discutan por qué la mayoría de las grandes empresas que han crecido gracias al fenómeno de Internet como: Google, Facebook, Amazon, etc, se lo localizan en un área muy concreta de California como es Silicon Valley? Elaboren su conclusión y compárenla con la de otros equipos.

### 4.3.3 Inversión extranjera directa

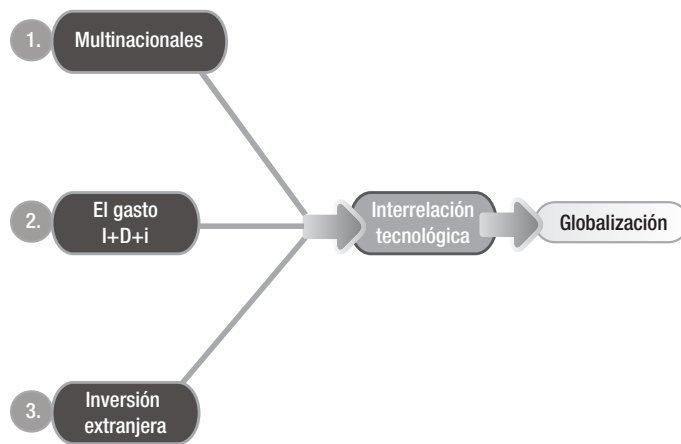
La inversión extranjera directa ha facilitado la apertura de las economías, siendo de destacar el aumento de la internacionalización experimentado por las PYMES durante los últimos años.

El rápido crecimiento de la inversión externa directa proveniente de la actividad de las multinacionales, junto con la privatización, la desregulación de determinados sectores y la eliminación de las barreras a la inversión extranjera, han creado para muchos países un



entorno favorable para alcanzar mayores tasas de crecimiento en el comercio internacional y acelerar la transferencia de tecnología. La inversión extranjera directa ha actuado en muchas ocasiones como punta de lanza para el acceso a las redes de comercio internacional, buena parte del cual es comercio intraempresas.

Fruto de los factores impulsores de la globalización y de la difusión de las nuevas tecnologías, el hecho es que en las últimas décadas ha aumentado de forma notable el número de países que se han abierto a los mercados internacionales. Además, la liberalización de las telecomunicaciones y la eclosión de Internet, por un lado han contribuido a crear un verdadero mercado virtual mundial y por otro han originado nuevas oportunidades para el intercambio internacional de información. Los nuevos sistemas de telecomunicaciones están creando un potente sector servicios que no depende de la localización de tecnología de producción, sino de soluciones tecnológicamente avanzadas. Este cambio estructural también se está viendo acompañado del aumento de la proporción de empleados altamente calificados respecto al total de empleados, así como del aumento de los procesos migratorios de mano de obra calificada.



**Figura 4.1** Factores impulsores de la globalización



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará el Índice de globalización de 2010. Después de revisarlo, comente si es positivo o negativo que entre los 10 países con mayor índice de globalización no se encuentre ningún país sudamericano. ¿Cuáles cree que pueden ser los motivos por los que no hay ningún país sudamericano entre los más globalizados? ¿Qué podrían hacer los países sudamericanos para cambiar ese hecho?

## Resumen

### La globalización: factores explicativos

La proliferación de multinacionales, el aumento del gasto en I+D+i y el aumento de la inversión extranjera directa han propiciado un aumento de las interrelaciones tecnológicas a escala mundial y de la globalización.



### 4.3.4 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son los principales factores impulsores de la presente ola de globalización?
2. Defina el concepto de empresa multinacional.

## 4.4 El comercio internacional y las organizaciones



**E**l comercio internacional se organiza mediante medidas globalizadoras o alianzas regionales. Hay distintos tipos de empresas multinacionales (multidoméstica, global o transnacional), que siguen diversas estrategias (exportación, importación, licencias, franquicias, operaciones de *outsourcing* y alianzas estratégicas) y procuran obtener distintos tipos de ventajas competitivas (por diferenciación de producto, según el entorno y en base a características específicas).

El resultado del conjunto de las multinacionales, el gasto en I+D+i y la inversión extranjera directa han sido causantes del aumento, tanto del comercio internacional como de la internacionalización de las empresas. El protagonismo del comercio internacional en la presente ola de globalización es tal, que se identifica como la característica fundamental del entorno global.

El comercio internacional contemporáneo se articula en dos formas de actuar; las medidas globalizadoras y las alianzas comerciales regionales (Mochón, 2005).

### 4.4.1 Medidas globalizadoras: el GATT y la OMC

Entre las medidas globalizadoras cabe destacar las llevadas a cabo por el GATT (*General Agreement of Tariff and Trade* o Acuerdo General de Tarifas y Comercio) y los tratados comerciales negociados por la Organización Mundial del Comercio (OMC), organización que engloba a más de 150 países y establece las reglas del comercio entre las naciones. El GATT y la OMC siguen un enfoque globalizador pues, pretenden abarcar a todos los países y fomentar el libre comercio internacional. El principio básico de actuación del GATT es la *cláusula de la nación más favorecida*, que establece que cualquier reducción arancelaria acordada entre cualquier grupo de países miembros tiene que extenderse a todos los demás miembros del GATT.

La OMC nace como forma efectiva de uno de los acuerdos del GATT firmado el 15 de abril de 1995. Su objetivo principal es defender el libre comercio y solucionar los problemas que existen entre los tres grandes bloques comerciales Asia, América y Europa. La OMC pretende hacer cumplir los acuerdos multilaterales de comercio, servir de foro para las negociaciones comerciales de los países miembros y cooperar con otras instituciones internacionales como son el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial.

#### Para poner en práctica

Investigue un poco más sobre el GATT y la OMC, cómo funcionan, qué diferencias tienen, qué misión tienen. Elabore un mapa conceptual con las ideas principales.

Las **áreas de libre comercio** eliminan todos los **aranceles**, las **cuotas de importación** y otras barreras al comercio entre las naciones integrantes.

**Arancel.** Es un impuesto sobre un bien o servicio importado.

**Cuotas o contingentes a la importación.** Son restricciones cuantitativas que los gobiernos imponen a la importación de determinados bienes extranjeros.

Las **uniones aduaneras** tienen un arancel común respecto al resto del mundo y eliminan todas las barreras entre los países miembros.

Un **mercado común** es una unión aduanera que además dispone de un sistema común de legislación comercial que permite la libre circulación interior de bienes, servicios, capital y mano de obra.

### 4.4.2 Alianzas comerciales regionales

La labor a favor de la liberalización del comercio se ha visto entorpecida por el establecimiento de bloques de libre comercio de carácter regional. La idea básica de estas alianzas comerciales regionales es que un grupo de países, preferentemente con un nivel de desarrollo similar se asocian con el propósito de eliminar entre ellos las restricciones al comercio. Los países se agrupan por razones políticas y tratando de alcanzar las ventajas económicas ligadas al hecho de disponer de un mercado propio interno mayor.

Existen bloques internacionales de tres clases: **áreas de libre comercio**, **uniones aduaneras** y **mercados comunes**.

Entre las alianzas comerciales regionales cabe destacar la **Unión Europea (UE)**. Esta es una asociación económica y política que agrupa a 27 países europeos y es la que más ha avanzado en el proceso de unión, habiendo creado una moneda común, el euro.

En el continente americano cabe destacar el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**, alcanzado mediante un acuerdo entre los gobiernos de México, Estados Unidos

y Canadá que elimina las barreras comerciales entre estos países. Así mismo cabe mencionar el **Mercado Común Sudamericano (Mercosur)** que ya integra a diez países sudamericanos y cuyo principal impulsor es Brasil. Además, negociadores de 34 países están trabajando en el acuerdo para el **Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)**.

En el continente asiático, el de mayor pujanza económica en la presente ola de globalización, hay que mencionar la **Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN)** que es una alianza entre 10 naciones del sur de Asia.

### Para poner en práctica

Elabore un cuadro sinóptico con las alianzas comerciales anteriormente presentadas, describa sus características principales. Posteriormente compárelas y mencione en qué coinciden, qué elementos consideran que las otras no, cuáles agrupan a más países.

### Nota complementaria


#### El proteccionismo como barrera para el comercio internacional

La crisis económica ha disparado el **proteccionismo** comercial internacional, ya que aunque el comercio internacional es necesario para el desarrollo global de la economía, las naciones se ven tentadas a proteger sus mercados en los tiempos difíciles (Spencer, 1993).


Los gobiernos que desarrollan políticas proteccionistas, entre otras medidas establecen aranceles a la importación, encareciendo los productos del extranjero y estimulando así la producción doméstica. Por ello el proteccionismo es una práctica contraria al libre comercio internacional y supone una barrera para su desarrollo.

El proteccionismo fue la política comercial clásica que siguieron las naciones durante la época del mercantilismo, durante los siglos XVII y XVIII. Un defensor de esta línea de pensamiento fue Abrahm Lincoln, a quien se atribuye la siguiente afirmación: *“Yo no sé gran cosa de aranceles. Lo que sí sé es que cuando compro una chaqueta de Inglaterra, yo me quedo con la chaqueta e Inglaterra con el dinero, mientras que si la compro en Estados Unidos, yo me quedo con la chaqueta y Estados Unidos con el dinero.”* (Spencer, 1993)

Aunque la tendencia proteccionista ha tendido a declinar históricamente en la medida en que se han evidenciado los efectos beneficiosos del comercio internacional sobre la eficiencia económica, los costos y los precios, las actitudes proteccionistas siguen vigentes y adoptan diversas formas. Algunos países recurren a las barreras no arancelarias, en forma de normativas sanitarias y medioambientales muy exigentes para los productos importados. Alternativa-



**Proteccionismo.** Consiste en el desarrollo de una política económica y comercial basada en la protección de los productos nacionales y la estimulación de la industria del propio país.



**L**os impuestos pueden determinar la decisión de abrir o no un negocio en un determinado país. Así, Apple no tiene tiendas en todo México, Centroamérica o América del Sur debido a los altos aranceles de importación a los productos fabricados en estos lugares (“Apple no quiere invertir en América Latina,” 2010).



### Para poner en práctica

En un mapa ubique a las naciones que firmaron el GATT y a las que son miembros de la OMC, posteriormente en otro mapa localice cada una de las alianzas comerciales regionales. ¿Qué puede concluir al compararlas? ¿Hay algún país que no pertenezca a alguna? En un escrito responda a las siguientes preguntas y fundamente sus argumentos.

- ¿Por qué es importante que el comercio internacional esté organizado?
- ¿Por qué el GATT y la OMC son consideradas medidas globalizadoras del comercio internacional?
- ¿Qué ventajas y desventajas tienen las alianzas comerciales regionales?
- ¿Considera que son necesarias las alianzas comerciales regionales?
- ¿Qué cree que le pasaría, en el mundo actual, a alguna nación que no perteneciera a alguna alianza comercial regional o a la OMC?

mente otros países, para protegerla producción nacional, más que a medidas proteccionistas a lo que recurren es a abaratar los precios de sus productos mediante la devaluación de su moneda. Esta es la estrategia que sistemáticamente viene utilizando China para impulsar la penetración de sus productos en los mercados internacionales.

#### Para poner en práctica

Investigue en algún medio de información si actualmente el país donde usted reside está sujeto a alguna barrera proteccionista de cualquier otro país o bien si su país ha impuesto alguna barrera proteccionista a otro. Descríbala.

### 4.4.3 Las organizaciones y el comercio internacional

Genéricamente las empresas multinacionales son aquellas empresas internacionales que tienen operaciones importantes en más de un país en forma simultánea. Dentro de la categoría de empresas multinacionales cabe distinguir entre **empresas multidomésticas**, **empresas globales** y **empresas transnacionales** (Barlett & Goshal, 2002).

#### ¿Cómo se internacionalizan las empresas?

Las empresas recurren a diversas estrategias para abordar los mercados internacionales. Las más frecuentes son las siguientes: exportación, importación, licencias, franquicias, operaciones de *outsourcing* y alianzas estratégicas (Adler & Gundersen, 2007) y (Aulakh, Kotabe, & Teegen, 2000).

La forma más frecuente de internacionalizarse es recurriendo a la exportación o a la importación. La **exportación** consiste en la venta en el extranjero de productos y servicios nacionales. La **importación** es la adquisición de productos y servicios generados en el extranjero.

Otras formas de internacionalización que suelen requerir una mayor experiencia y dedicación, consisten en el establecimiento de licencias o franquicias con empresas extranjeras. Una **licencia** es un acuerdo mediante el que una empresa concede a otra el derecho de fabricar o vender sus productos mediante su tecnología o sus especificaciones de producto. Una **franquicia** es un acuerdo mediante el que una empresa concede a otra empresa el derecho de utilizar su nombre y sus métodos operacionales.

El **outsourcing** y las **alianzas estratégicas** pueden ser operaciones algo más complicadas que las antes mencionadas, especialmente las segundas. El *outsourcing* consiste en la adquisición de materiales o trabajo en el resto del mundo al menor costo posible. Una alianza estratégica es una asociación entre una empresa o empresas extranjeras en la cual ambas comparten recursos y conocimientos sobre el desarrollo de nuevos productos o servicios o de cara a realización de proyectos de comunes.

Las **empresas multidomésticas** son aquellas empresas multinacionales que descentralizan la administración y otras decisiones en el país local.

Las **empresas globales** son empresas multinacionales que centralizan la administración y otras decisiones en la sede central en el país de origen.

Las **empresas transnacionales** o sin fronteras son aquellas empresas multinacionales que se caracterizan por utilizar estructuras que eliminan barreras geográficas artificiales y emplean los mejores métodos y prácticas reconocidas como tales a nivel mundial pues consideran que su centro de operaciones es el mundo.

El grado de internacionalización de una empresa se puede medir por el porcentaje de su facturación generado en el extranjero. Un grupo de empresas españolas hace unos años apostaron por internacionalizarse focalizándose en América Latina. En 2010 su grado de internacionalización fue: BBVA (43,8%), Telefónica (40,5%), Abengoa (39,8%), Banco Santander (37,0%), Mapfre (34,4%), Repsol (34,6%), y Endesa (32,2%) (Fernández, 2010).



Figura 4.2 Diversas formas de internacionalización



### Para poner en práctica

Reúnanse en equipo con otros compañeros y presenten las distintas estrategias de internacionalización para un grupo de empresas según el sector y el tamaño de las mismas. Elaboren una presentación en PowerPoint donde describan sus principales características, mencionen ejemplos y muestren sus ventajas y desventajas.

#### 4.4.4 Internacionalización y ventajas competitivas

Desde la perspectiva del comercio internacional se señala que el logro de ventajas competitivas es un factor clave para triunfar en los mercados internacionales. Las empresas internacionalizarán sus productos en base a la combinación de tres tipos de ventajas: a) las estrategias de diferenciación adoptadas, b) las características del entorno en el que actúan y c) las características específicas de las empresas (Baldauf, Ravens, & Wagner, 2000).

##### a) Estrategias de diferenciación

Las estrategias de diferenciación de producto que adopte una empresa son fundamentales para facilitar la internacionalización de la misma. Una empresa puede diferenciar su producto respecto al de sus competidores mediante la **diferenciación vertical** o la **diferenciación horizontal**.

El hecho a destacar es que cualquiera que sea la estrategia de diferenciación seguida por la empresa, vertical u horizontal, cuánto mayor sea la diferenciación de producto, mayor será la probabilidad de exportar de la empresa.

### Para poner en práctica

Elabore una lista de cinco organizaciones que se distingan de sus competidores mediante diferenciación vertical y cinco mediante diferenciación horizontal. Coméntelas con sus compañeros.

##### b) Las características del entorno

El entorno en el que desarrolla su actividad la empresa condiciona el comportamiento de la misma. En mercados en crecimiento resulta relativamente más fácil introducir novedades en la estrategia empresarial y una de ellas puede ser la internacionalización. De hecho una estrategia a la que las empresas suelen recurrir para impulsar el crecimiento es abrirse a nuevos mercados, conforme se va alcanzando la madurez en el mercado nacional. Esta estrategia es conocida como **internacionalización estratégica**. Al analizar las características del entorno hay que distinguir si el mercado en el que se encuentra la empresa está en una fase expansiva o en fase recesiva del ciclo económico. En la fase alcista del ciclo económico la demanda externa tendrá un alto potencial para absorber los productos tanto nacionales como internacionales. Por ello, en un entorno expansivo la internacionalización de la empresa resultará relativamente más fácil.

Siguiendo estas razones, se podría argumentar que un entorno recesivo debería estar negativamente relacionado con la internacionalización de la empresa. En cualquier caso, la relación entre el carácter recesivo del entorno y la internacionalización quizás no sea tan simple como se ha señalado. Así, con cierta frecuencia se observa que ciertas empresas, ante un entorno recesivo en su mercado local o nacional, recurren a la internacionalización precisamente para tratar de combatir la recesión y tratar de compensar la caída de la demanda. Cuando se actúa de esta manera se habla **internacionalización oportunista**. En este caso, la internacionalización de las empresas se vería propiciada por el carácter recesivo del entorno, que impide conformarse con el mercado nacional.



La **diferenciación vertical o tecnológica** es aquella por la que una compañía produce un bien con características específicas propias que hagan posible identificarlo como distinto dentro del conjunto de bienes disponible. La utilización de la tecnología permite diferenciar el producto y generar ventajas competitivas que facilitan triunfar en los mercados internacionales.

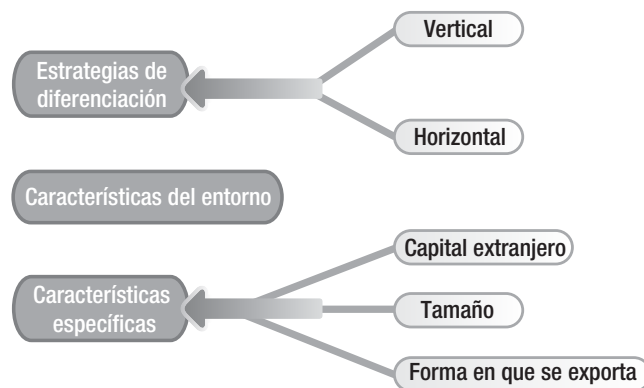
La **diferenciación horizontal** es aquella que se introduce para establecer diferencias entre productos similares utilizando la publicidad. Las empresas recurren a la publicidad y a la potenciación de su marca para diferenciar su producto. Contar con una marca de prestigio que actúe como referente para los productos de una empresa es algo que supone una ventaja competitiva y que puede utilizarse para penetrar en los mercados internacionales.



Una empresa lleva a cabo una **internacionalización estratégica** cuando la realiza como consecuencia de una acción planeada y con una vocación de largo plazo orientada a consolidar el crecimiento.



Una empresa lleva a cabo una **internacionalización oportunista** cuando la decisión no se toma en base a un planteamiento planificado y a largo plazo, sino ante la caída de la demanda nacional debido a una coyuntura adversa.



**Figura 4.3** Internacionalización y ventajas competitivas

### c) Características específicas de las empresas

Al examinar las características específicas de las empresas hay que señalar que éstas pueden condicionar de forma relevante la apertura a los mercados internacionales. Las características específicas generalmente consideradas en la literatura empresarial son: 1) la participación en su estructura accionarial de capital extranjero, 2) el tamaño de la empresa y 3) cómo se van a exportar sus productos: si con medios propios, a través de un agente especializado, a través de una matriz exportadora extranjera o recurriendo a otras vías.

- 1) La vocación internacional de la empresa está influenciada por la participación en su estructura accionarial de capital extranjero. Es lógico pensar que una fuerte presencia de capital extranjero propiciará la internacionalización de la empresa, mientras que una escasa participación actuará en sentido contrario. Esto es, una mayor participación de capital extranjero en las empresas permite aprovecharse de mayores conocimientos derivados de una experiencia previa en otros mercados, así como de las sinergias existentes en la actividad exterior.
- 2) Otra de las características específicas de toda organización es su tamaño. La relación entre tamaño e internacionalización se debe a que las empresas, primero centran sus esfuerzos en crecer en el mercado nacional y una vez cumplido este objetivo y alcanzado un cierto tamaño, inician la apertura a los mercados internacionales. Además, cuando una empresa es grande, puede llevar a cabo un mejor aprovechamiento de las economías de escala, tiene una mayor accesibilidad a ciertos recursos específicos y de financiación de recursos a menor costo que una empresa pequeña y todo ello supone ventajas competitivas que facilitan la internacionalización.
- 3) El éxito en la internacionalizarse también dependerá de cómo la empresa decide que va a exportar sus productos: si con medios propios, a través de un agente especializado, a través de una empresa matriz exportadora extranjera o recurriendo a otras vías. La evidencia muestra que la vía de acceso a la exportación que ofrece más garantías es mediante medios propios, pues es la forma en que la empresa mejor puede controlar el canal para distribuir sus productos en el extranjero. Además, este tipo de decisión implica realizar inversiones no recuperables para la compañía, por lo que ello es un indicio favorable de que la actividad exportadora de las empresas tiene carácter relativamente permanente.

#### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual sobre las características específicas de las empresas que pueden favorecer su internacionalización. Incluya ejemplos de organizaciones para cada una de ellas.

## Nota complementaria

### Efectos de la globalización

Dado que la globalización estimula el crecimiento, genera riqueza para las naciones. Sin embargo, cabe preguntarse cómo se reparte esta riqueza ya que en todo proceso de globalización aparecen una serie de **asimetrías**, de forma que unos países y unas organizaciones se benefician más que otros.

A nivel internacional las leyes que mueven la globalización son las mismas que orientan el capital, éste va donde espera obtener mayores rendimientos con menor riesgo. Esto conlleva la necesidad de que los países que pretendan beneficiarse de la globalización mejoren la gestión de lo público y procuren ofertar un entorno institucional propicio.

La situación actual se caracteriza por contar con unos mercados globales pero con instituciones con intereses nacionales. Por ello, la cooperación internacional debería articularse buscando intereses globales. Aunque no es fácil diseñar una “gobernanza” de la globalización, la realidad es que el capitalismo, que se creó en el siglo XIX, dio sus mayores frutos en el siglo XX, cuando se crearon las instituciones oportunas y se reguló el funcionamiento del mercado para hacer frente a los fallos que este genera. Cabría esperar que con la globalización ocurriese algo similar. Ante la magnitud de la tarea quizás cabría pensar en empezar por cambiar la forma de actuar de los organismos internacionales, haciéndolos más transparentes y representativos de todos los intereses en juego.

Pero la desigualdad en el reparto de riqueza no sólo se observa entre naciones, sino también entre los distintos estratos de la población y clases sociales dentro de un mismo país. Diversos estudios (Sala-i, 2006) y (Deaton, 2004) vienen a mostrar que la convergencia entre países es una regularidad empírica, esto es que las diferencias entre países tienden a reducirse. En cualquier caso, estos estudios, al suponer que cada persona dentro de un determinado país tiene el mismo nivel de renta, pueden estar ignorando que las diferencias *intra* país estén aumentando.



**Asimetrías en el proceso de globalización.** Diferencias en el ritmo con que los distintos países y organizaciones se adaptan al proceso de globalización y se benefician del mismo.



**C**uando empresas de países emergentes invierten en empresas de países “occidentales” es una muestra de la intensificación del proceso de globalización. Un ejemplo de este tipo de operaciones es la realizada por el Grupo Financiero Inbursa, brazo inversor de Carlos Slim, en CaixaBank, que será el tercer grupo bancario español (Garijo, 2011).



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un artículo de David de Pastors Pérez con casos sobre diferentes empresas que internacionalizaron sus productos mediante diferentes ventajas competitivas. Después de revisar cada uno, identifique el tipo de ventaja o ventajas que utilizó cada empresa y analícelo. Descríbala y comente el impacto que tuvieron.

## Resumen

### El comercio internacional y las organizaciones

El comercio internacional se organiza mediante medidas globalizadoras o alianzas regionales. Hay distintos tipos de empresas multinacionales (multidoméstica, global o transnacional), que siguen diversas estrategias de internacionalización (exportación, importación, licencias, franquicias, operaciones de *outsourcing* y alianzas estratégicas) y procuran obtener distintos tipos de ventajas competitivas (por diferenciación de producto, según el entorno y en base a características específicas).

#### 4.4.5 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son las principales fuerzas que integran el comercio internacional actual?
2. ¿Qué principio orienta el comportamiento del GATT?



## 4.5 Administración en un entorno global



Las organizaciones han de adaptar su funcionamiento al impacto que la globalización tiene sobre el entorno político-legal, económico, cultural y tecnológico.

La globalización ha supuesto un profundo cambio del entorno al que las organizaciones deben de adaptarse pues es la nueva realidad en la que tienen que desempeñar su actividad. En este sentido hay que tener en cuenta los nuevos elementos que caracterizan el entorno político-legal, el económico, el cultural y el tecnológico.

### 4.5.1 El entorno político-legal

Al establecer relaciones comerciales a nivel internacional, las organizaciones deben estudiar y conocer el entorno regulatorio y el marco político de los países donde operan.

Los cambios en las leyes y en las regulaciones, los procesos de privatización de empresas públicas o el *boom* regulatorio en materia medioambiental son acontecimientos que suponen una alteración de las reglas del juego. Así, piénsese, por ejemplo, en la desregulación y los procesos de privatización de sectores como las telecomunicaciones y de la energía acontecida en la década de los noventa en la mayoría de los países. En el caso de Latinoamérica el mapa actual de las empresas que lideran estos sectores es fruto de los citados procesos de privatización y desregulación.

La regulación cambia según los países así como el grado en que el estado interviene en la economía. Téngase en cuenta que la intervención puede condicionar de forma notable el desempeño de las organizaciones. Por ello, los gerentes deben conocer lo mejor posible el marco regulatorio y el grado de intervención del gobierno en todos los países en los que operan su organización.

### 4.5.2 El entorno económico

El entorno económico global abarca aspectos como el nivel de desarrollo económico del país, el valor de la divisa y la forma en que esta se determina o el **sistema económico** vigente (**economía de mercado** o **economía planificada** o **centralizada**). Estos factores condicionan el funcionamiento de las organizaciones e influyen en las decisiones de los gerentes. Así, los gerentes deberán enfocar la toma de decisiones de forma muy distinta según en el país en que opera su organización sea éste una economía de mercado, como por ejemplo México o una economía centralizada, como es el caso de Cuba.

En la vida real los mercados no funcionan con completa libertad y lo normal es que los estados regulen su funcionamiento. Por ello, se habla de **economías mixtas**, y en ellas el grado de intervención del estado en la economía es una variable relevante que los gerentes deben tener en cuenta. De hecho las empresas que planean realizar inversiones en el extranjero, entre otras muchas consideraciones tienen en cuenta el grado de libertad con el que funcionan los mercados. Precisamente el *World Economic Forum* (World Economic Forum, 2010) elabora un *ranking* de lo atractivos o competitivos que son los países para captar inversiones del extranjero. En este *ranking* se tienen en cuenta además de variables como los niveles de precios y salarios, otras como la fiabilidad del marco institucional y regulatorio.

### 4.5.3 El entorno cultural

El entorno cultural de una nación está determinado por las tradiciones, valores y costumbres del mismo. El entorno cultural incidirá en el comportamiento de los individuos como consumidores, en su motivación como empleados y en general en sus actitudes. Dado que el entorno cultural difiere de unos países a otros los gerentes deberán tenerlo en cuenta para saber a qué atenerse. Estas consideraciones son especialmente relevantes para las empresas multinacionales y en general para toda empresa que pretende internacionalizar su actividad. Así por ejemplo, un estudio de Wharton analiza cómo las marcas globales se adaptan para conquistar mercados como el de China y la India (“Las marcas globales se adaptan para conquistar China e India,” 2010).



**Sistema económico.** Conjunto de relaciones institucionales y técnicas que caracterizan a una sociedad y condicionan sus decisiones y su actividad.

**Economía de mercado.** Es aquella en la que la asignación de los recursos se realiza por el libre juego de la oferta y la demanda.

**Economía centralizada o planificada.** El Estado decide la asignación de recursos y producción.

**Economía mixta.** Aquella en la que junto a los mercados, el estado interviene regulando su funcionamiento.



Estudios de este tipo ponen de manifiesto cómo las organizaciones tratan de adaptarse a la cultura de los distintos países y también intentan exportar su propia cultura a otros países para poder vender allí sus productos y servicios. Como ejemplo de esta exportación de cultura, cabe destacar la estrategia que está siguiendo Starbucks Coffee Company en China para tratar de extender el consumo del café con leche en un país donde el té verde es la bebida nacional.

Resulta, por lo tanto que un factor clave para lograr una correcta adaptación al entorno cultural de un país consiste en establecer buenos canales de comunicación y diálogo con sus ciudadanos. Para ello hay que respetar sus costumbres y conocer sus tradiciones. Pero el estudio del entorno cultural de una nación no es tarea sencilla, ya que a diferencia de los factores políticos, regulatorios o económicos, la información no suele ser pública, estar claramente definida y recopilada o ser de fácil acceso. Para conocer las costumbres de una nación, la experiencia en el propio país y el contacto con sus individuos es indispensable.

#### 4.5.4 El entorno tecnológico

En el actual proceso de globalización, el papel desempeñado por las nuevas tecnologías es clave. Han permitido una mejora en las técnicas de producción y de gestión y han propiciado la aparición de los denominados "nuevos bienes", como por ejemplo, los faxes o los teléfonos móviles han adquirido una importancia muy significativa. Su utilidad crece conforme aumenta el número de usuarios siguiendo una progresión geométrica, al generarse las **economías de red**. Además, el costo de fabricarlos cae según aumenta el nivel de producción de todas las empresas.

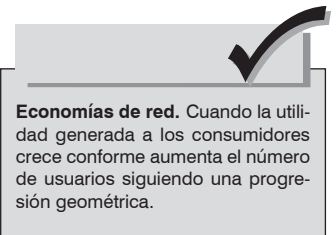
Internet, como paradigma de las nuevas tecnologías, se ha convertido en un potentísimo instrumento para desarrollar negocios y propagar y acelerar la innovación tecnológica. La multiplicidad de redes ha propiciado la convergencia de sectores como las telecomunicaciones, comunicación, ocio y electrónica, que está revolucionando la forma de hacer negocios.

El nuevo papel desarrollado por las tecnologías y las innovaciones en productos y procesos es esencial para explicar los aumentos en la productividad y el crecimiento económico, así como la rápida difusión del conocimiento (Grossman & Helpman, 1994). Desde el punto de vista operativo de las empresas, Internet ha tenido unas consecuencias muy relevantes. Por un lado, han aparecido nuevas empresas que ofrecen sus servicios exclusivamente a través de la red como es el caso de eBay, Amazon o Google. Por otro lado, muchas empresas de la economía real han optado de forma decidida por revisar sus procesos y recurrir masivamente a la red. Este es el caso de empresas como Dell o GE.



##### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará la descripción de la organización Inditex S.A. (Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima) en un entorno global, y un análisis de los distintos elementos del entorno que debe tener en cuenta para llevar a cabo una correcta gestión de la compañía. Analice estos elementos y escriba un ejemplo de cómo afectará cada uno de estos elementos a la gestión de la compañía y por qué es tan importante tener en cuenta estos elementos.




**Economías de red.** Cuando la utilidad generada a los consumidores crece conforme aumenta el número de usuarios siguiendo una progresión geométrica.



La empresa brasileña Embraer, en sus orígenes basó su crecimiento en la negociación de acuerdos de coproducción y de concesión de licencias para introducirse en los mercados sin una dependencia tecnológica excesiva. Amenazaba con que se incrementarían las tarifas a la importación a fin de forzar a los fabricantes extranjeros a aceptar convenios obligándose a proporcionar los equipos para montar el producto final en Brasil. Posteriormente impulsó el mercado exportador (Mochón et al., 2009).

#### 4.5.5 Las TIC están transformando la sociedad


Las redes de comunicaciones son un elemento crucial en la difusión del conocimiento tecnológico para conectar empresas y hogares de forma que se permita una rápida comunicación y transmisión de datos. En cualquier caso, mientras que las redes tradicionales de telefonía



Las **Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)** comprenden las tecnologías que procesan, almacenan y comunican información.

establecen una conexión entre las dos partes de una conversación telefónica, Internet utiliza conexiones flexibles que permiten una comunicación múltiple. Las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) se están extendiendo y generalizando en las empresas, en las administraciones públicas y en los hogares a ritmos impensables hace sólo unos años. Las TIC están transformando la sociedad. Están contribuyendo a modificar los sistemas de producción y organización, los modos de comunicación y en general las formas de hacer en el mundo de los negocios, dando lugar a lo que se conoce como la Sociedad de la Información (Rauch & Trindade, 2003).

Las TIC han supuesto el paso de un **modelo industrial** a un **modelo informacional** y han impulsado la generación y tratamiento de la información en todas las actividades productivas y de gestión. En el nuevo entorno ha tenido lugar una pérdida de importancia relativa de los activos tangibles (las fábricas y los equipos) frente a los activos intangibles (las patentes y el conocimiento). Buena parte de las actividades económicas dominantes están basadas en la producción, difusión y uso de información y del conocimiento. Para la producción de cualquier tipo de bien o para la prestación de cualquier tipo de servicio, se ha generalizado el uso de la información y su soporte.




**Modelo industrial.** Modelo productivo en el que la primacía descansa en el sector industrial.

**Modelo informacional.** Modelo productivo en el que la primacía descansa en la información y el conocimiento.

#### Para poner en práctica

Elabore un mapa mental con ejemplos de tecnologías de la información y comunicación. ¿De qué forma considera usted que las TIC tienen efecto en el mundo globalizado? ¿Cómo influyen en su vida diaria?



La **deslocalización de los servicios** tiene lugar cuando gracias a las nuevas tecnologías, determinadas empresas de un país, por ejemplo, una clínica estadounidense, desplazan la realización de ciertos servicios, digamos unos análisis clínicos, a otros países, como puede ser la India.

El uso intensivo de las nuevas tecnologías de la información ha sido un factor clave para mejorar la eficiencia y aumentar la productividad, lo que ha actuado como palanca de creación de riqueza. Las nuevas tecnologías facilitan la planificación de la producción, permiten acortar los plazos de entrega, facilitan la automatización de los procesos de distribución y venta y, especialmente desde la eclosión de las redes sociales, han revolucionado, la forma en la que las empresas se relacionan con los proveedores y clientes a nivel mundial. El resultado ha sido procesos productivos más eficientes y ahorradores de costos. La mayor transparencia y dimensión de los mercados ha generado un abaratamiento de los suministros y una contención de precios. Además, las TIC están haciendo internacionalmente negociable el trabajo en el sector servicios, propiciando la aparición del offshoring o **deslocalización de los servicios**.

Las TIC se equiparan a los inventos que provocaron un drástico cambio en las estructuras productivas en el siglo XIX, tales como el motor de combustión o la electricidad que propiciaron la revolución industrial. Estas innovaciones generaron incrementos permanentes de la productividad y el bienestar. En la actualidad, las nuevas tecnologías están revolucionando la economía a nivel mundial y están incrementando su crecimiento potencial.



#### Para poner en práctica

Las TIC juegan un papel muy importante en las organizaciones y en el entorno global en el que se encuentran. Elabore una exposición donde describa la manera en que las TIC tienen un papel muy importante en las organizaciones y su entorno global. Mencione algunos ejemplos. Utilice material de apoyo para su exposición.

## Resumen

### Administración en un entorno global

Las organizaciones han de adaptar su funcionamiento al impacto que la globalización tiene sobre el entorno político-legal, económico, cultural y tecnológico. Las nuevas tecnologías están transformado la forma de operar las organizaciones.

#### 4.5.6 Cuestiones de repaso

1. En el nuevo entorno global ¿cuáles son los distintos aspectos del entorno que los gerentes deben de evaluar?
2. ¿En qué se diferencia el modelo industrial del modelo informacional?

### Caso final

#### Malos tiempos para el comercio mundial (Barley, 2011)

El comercio es fundamental para la recuperación económica global. Es la clave para eliminar los desequilibrios, a medida que los países más deficitarios intentan apostar por un crecimiento basado en las exportaciones.

A pesar de los compromisos políticos para fomentar las transacciones, hay amenazas que pueden obstaculizar su expansión. El comercio global como parte del PIB, que creció a un ritmo muy rápido durante los veinte años anteriores a la crisis, podría estancarse, lo que tendría consecuencias preocupantes.

Los países del G-20 han repetido insistentemente que lucharían contra el proteccionismo, pero los gobiernos de estos países han introducido entre 100 y 120 medidas proteccionistas cada trimestre, más de una al día, según *Global Trade Alert*.

En términos de flujos financieros, los controles de capital están aumentando y, aunque los mecanismos financieros comerciales han resistido a los azotes de la crisis, preocupa que las normas de capital Basilea III reduzcan la liquidez destinada al comercio.

Los últimos acontecimientos no favorecerán las actividades comerciales. El terremoto de Japón ha interrumpido las cadenas de suministro. También puede afectar a la capacidad de financiación si los bancos nipones reducen sus actividades internacionales.

Además, la fuerte subida de los precios de las materias primas representa una amenaza para el comercio, al reducir el consumo y la demanda final. HSBC recuerda que el precio de las materias primas nunca ha experimentado un repunte tan importante después de una profunda recesión.

Según la Organización Mundial de Comercio, el volumen comercial cayó un 12,2% en 2009, el último año para el que hay datos disponibles. Como resultado, el comercio como parte del PIB mundial cayó más de dos puntos porcentuales hasta el 21,6%, según UBS, el descenso más drástico desde la década de los treinta.

Si el comercio mundial se estanca, los modelos que basan su crecimiento en las exportaciones no obtendrán los beneficios esperados. Con una lenta recuperación y un alto índice de desempleo, a los políticos de las economías avanzadas les resultará más difícil recurrir a la cooperación internacional como solución a sus problemas internos. Es probable que se sientan tentados a adoptar medidas aún más proteccionistas.



**E**l comercio internacional es una partida muy importante en las cuentas anuales de muchos países. Por ello las medidas proteccionistas que dificultan el crecimiento del comercio internacional perjudican a la economía mundial. La plena superación de crisis financiera internacional iniciada en 2007 depende en buena medida del comercio internacional. Para superar el rebrote de planteamientos proteccionistas, para afrontar los retos que plantea la evolución de los precios de las materias primas y para consolidar la apertura de los mercados es fundamental la cooperación y el fomento de las relaciones internacionales.

- ¿Porqué la contracción del comercio internacional puede impedir la recuperación de ciertos países?
- Los problemas económicos surgidos en los países que tienen más dependencia del comercio internacional, ¿Pueden afectar a la economía global?

## 4.6 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Identifico las fases de la globalización en una perspectiva histórica?                |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico las distintas actitudes ante la globalización?                                |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Distingo los factores impulsores de la presente ola de globalización?                 |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Argumento las distintas formas de organizar el comercio internacional?                |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Expongo las estrategias de internacionalización de las empresas?                      |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Analizo el impacto de ventajas competitivas en la internacionalización?               |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Identifico las principales características de la administración en un entorno global? |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Comunico el rol jugado por las nuevas tecnologías en el proceso de globalización?     |                                  |        |  |        |           |    |

## 4.7 Evaluación final del capítulo

1. Describa los factores explicativos de la globalización.
2. ¿Sobre qué aspectos de la organización influye el entorno?
3. ¿Qué hecho suele actuar como desencadenante de los procesos de globalización?
4. Enumere y explique las distintas actitudes que se pueden tener ante la globalización
5. ¿Qué se conoce como economías de aglomeración?
6. ¿Cómo se definen los efectos difusión del conocimiento?
7. ¿Cuáles son los principales tipos de empresas multinacionales?
8. ¿Cómo se internacionalizan las empresas?
9. Analiza el concepto de economías de red en relación con los denominados nuevos bienes
10. ¿Qué consecuencia ha tenido que las nuevas tecnologías hayan hecho internacionalmente negociable el trabajo?

## 4.8 Portafolio de evidencias

| Actividad   | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar  |
|---|--|--|
| Línea del tiempo sobre las fases de la globalización.                       | Identificar las fases de la globalización desde una perspectiva histórica.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben estar representadas las tres fases de globalización.</li> <li>• Eventos significativos de cada etapa.</li> </ul>  |
| Investigación sobre la globalización.                                       | Distinguir los factores impulsores de la presente globalización.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características principales de la ola de globalización actual.</li> <li>• Identificar los factores impulsores.</li> <li>• Comparación con los factores impulsores de las otras olas de globalización.</li> <li>• Conclusión.</li> </ul>               |
| Organizador gráfico y escrito.  | Explicar las distintas actitudes hacia la globalización.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El organizador gráfico debe contener las actitudes revisadas en el capítulo.</li> <li>• Descripción de cada una de las actitudes.</li> <li>• Ejemplos de las actitudes.</li> <li>• Reflexión sobre ventajas y desventajas de cada actitud.</li> </ul> |
| Mapas y escrito con respuesta a las preguntas.                              | Argumentar las distintas formas de organizar el comercio internacional.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa con la ubicación de países que firmaron el GATT y de países que son miembros de la OMC.</li> <li>• Respuestas a las preguntas.</li> <li>• Fundamentos de las preguntas.</li> </ul>   |
| Presentación PowerPoint   | Exponer las estrategias de internacionalización de las empresas.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición.</li> <li>• Presentación PowerPoint.</li> <li>• Características.</li> <li>• Ejemplos.</li> <li>• Ventajas y desventajas.</li> </ul>  |
| Análisis  | Analizar el impacto de las ventajas competitivas en la internacionalización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la ventaja o ventajas competitivas utilizadas en los casos.</li> <li>• Descripción.</li> <li>• Comentario sobre su impacto.</li> </ul>  |
| Escrito sobre el papel de las TIC en las organizaciones y su entorno global | Comunicar el papel de las nuevas tecnologías.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición.</li> <li>• Descripción.</li> <li>• Ejemplos.</li> <li>• Material de apoyo.</li> </ul>   |

## 4.9 Bibliografía

- Adler, N., & Gundersen, A. (2007). *International Dimensions of Organizational Behavior* (5th ed., p. 3998). Cincinnati: South-Western Publishing.
- Apple no quiere invertir en América Latina. (2010). *Beta iphonetrix*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.iphonetrix.net/apple-no-quiere-invertir-en-america-latina/#ixzz1Os6ZX0iO>
- Aulakh, P., Kotabe, M., & Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342–361.

- Baldauf, A., Ravens, D. ., & Wagner, U. (2000). Examining Determinants of Export Performance in Small Open Economies. *Journal of World Business*, 35(1), 61–80.
- Baldwin, Richard, & Martin, P. (1999). Two Waves of Globalisation: Superficial Similarities, Fundamental Differences. *The National Bureau of economic research*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.nber.org/papers/w6904>
- Baldwin, Robert. (2004). Openess and Growth: What’s the Empirical Relationship? Challenges to globalization: Analyzing the economics. *The National Bureau of economic research*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.nber.org/chapters/c9548>
- Barlett, C., & Goshal, S. (2002). *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (p. 416). Boston: Harvard Business School Press.
- Barley, R. (2011). Malos tiempos para el comercio mundial. *Expansión.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/03/31/opinion/1301604217.html>
- Barrera-Pereira, F., & Mochón, F. (2005). Globalisation and European Market Integration. In P. Gangopadhyay & M. Chatterji (Eds.), *Economics of globalisation* (pp. 281–300). England: Ashgate.
- De Vries, K., Manfred, R. ., & Florent-Treacy, E. (2002). Global Leadership from A to Z: Creating High Commitment Organizations. *Organizational Dynamics*, 30(4), 295.
- Deaton, A. (2004). Measuring Poverty in a Growing World (or Measuring Growth in a Poor World). *Review of Economic Statistics*, 87(1), 1–19.
- Fernández, D. (2010). Otra forma de invertir en emergentes. *El país.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://elpais.com/diario/2010/12/26/negocio/1293370881\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2010/12/26/negocio/1293370881_850215.html)
- Fujita, M. (1995). Small and Medium size Transnational Corporations: Trends and Patterns of Foreign Direct Investment. *Small Business Economics*, 7(3), 183–204.
- Garijo, M. (2011). El hijo de Carlos Slim prevé que continúe su inversión en La Caixa, pero sin “fijarse” un porcentaje. *El país.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://economia.elpais.com/economia/2011/05/26/actualidad/1306395178\\_850215.html](http://economia.elpais.com/economia/2011/05/26/actualidad/1306395178_850215.html)
- Grossman, G., & Helpman, E. (1994). Endogenous Innovation in the Theory of Growth. *The Journal of Economic Perspectives*, 8(1), 23–44.
- Harris, P., & Moran, R. (1996). *Managing Cultural Differences* (4th ed., p. 402). United States: Gulf Professional Publishing.
- Las marcas globales se adaptan para conquistar China e India. (2010). *Universia Knowledge@Wharton*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1833>.
- Mochón, F. (2005). *Economía, teoría y política* (5th ed., p. 800). McGraw- Hill Interamericana de España.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F., & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Nieto, M. (2011). La cuna de un gigante. *El país.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://elpais.com/diario/2011/04/24/eps/1303626422\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/04/24/eps/1303626422_850215.html)
- O’Rourke, K. H., & Williamson, J. G. (2000). When Did Globalization Begin? *The National Bureau of economic research*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.nber.org/papers/w7632>
- Perlmutter, H. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9.

- Porter, M. (1987). From competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.
- Rauch, J., & Trindade, V. (2003). Information and Globalization: Wage Co-Movements, Labor Demand Elasticity, and Conventional Trade Liberalization. *American Economic Review*, 93(June), 775–791.
- Sala-i, M. X. (2006). The World Distribution of Income: Falling poverty and ... Convergence, Period. *The Quarterly Journal of Economics*, 121(2), 351–397.
- Snowdon, B., & Stonehouse, G. (2006). Competitiveness in a globalised world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the competitiveness of nations, regions, and firms. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 163–175.
- Spencer, M. (1993). *Economía Contemporánea* (3rd ed.). Barcelona: Reverté.
- Villaécija, R. (2011). Ángel Gurría: “Los servicios de empleo de España tienen un problema de modernización.” *Expansión.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/05/25/economia/1306360224.html>
- World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011* (p. 501). Geneva, Switzerland. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <https://docs.google.com/file/d/0BzsbMiDsvU4bNjI1N2JkYjktMTNkNy00M2NkLTljNGEtMGi4ZjIyNDIxZTkx/edit?hl=es>

## 4.10 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Artículo *Un mundo virtual: ¿amenaza u oportunidad?*
- Artículo de David de Pastors Pérez con casos de diferentes empresas que internacionalizaron sus productos mediante diferentes ventajas competitivas
- Descripción de la organización Inditex, S.A.
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*



# 5

## Responsabilidad social corporativa

### Contenido

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| <b>5.1</b>  | Introducción . . . . .   | 127 |
| <b>5.2</b>  | Responsabilidad social corporativa: concepto y evolución . . . . .   | 128 |
| <b>5.3</b>  | Ámbitos de actuación de la RSC . . . . .                             | 133 |
| <b>5.4</b>  | La eficiencia económica en las organizaciones responsables . . . . . | 138 |
| <b>5.5</b>  | La transformación de las organizaciones . . . . .                    | 142 |
| <b>5.6</b>  | La ética en la organización . . . . .                                | 146 |
| <b>5.7</b>  | Autoevaluación . . . . .   | 151 |
| <b>5.8</b>  | Evaluación final del capítulo . . . . .                              | 151 |
| <b>5.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .                                   | 152 |
| <b>5.10</b> | Bibliografía . . . . .   | 152 |
| <b>5.11</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                         | 154 |

### Aprendizajes esperados

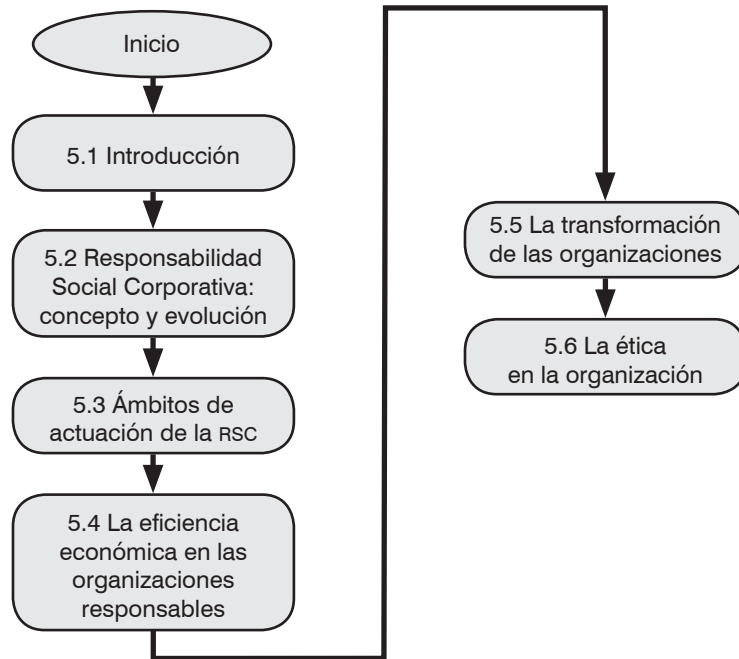
- Reconoce el significado de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).
- Clasifica los distintos niveles de responsabilidad y compromiso social de las organizaciones.
- Describe el origen y evolución del compromiso social en las organizaciones.
- Identifica las diversas posibilidades que ofrece la RSC.
- Justifica la eficiencia en las organizaciones responsables.
- Describe al emprendedor social.
- Incorpora el perfil social en el modelo tradicional de la empresa.
- Explica cómo se mide el grado de compromiso social de las corporaciones.
- Valora la importancia de un código ético en las organizaciones.
- Expone el concepto de responsabilidad ética.

### Competencia a desarrollar

Definir el concepto de responsabilidad social y sus ámbitos de actuación para valorar su importancia y sentido económico en las organizaciones.

**Capítulo 5. Responsabilidad social corporativa**

En este capítulo se analiza el concepto y ámbitos de actuación de la Responsabilidad Social Corporativa y su creciente importancia en las organizaciones. Se justifica también el sentido económico de tener una actitud socialmente responsable.



En la página Web del libro se encuentra un análisis sobre el caso inicial que le permitirá identificar algunos de los puntos de aprendizaje relacionados con la responsabilidad social corporativa. Ello le permitirá reconocer y valorar los conocimientos que ha adquirido, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que desarrollará en este capítulo.

## Caso inicial

### La RSC de las multinacionales latinas: Con estilo propio (Roca, 2009)

La región de América Latina ha estado creciendo a ritmos importantes en los últimos años. Una prueba de ello es la figura de Carlos Slim, como una de las grandes fortunas mundiales de acuerdo con el *ranking* anual de la revista Forbes. Pero además del empresario mexicano, han surgido otras organizaciones que han sabido combinar el éxito económico con el compromiso social, hasta el punto de que algunos ya hablan de una RSC latina.

La desgracia en que cayeron Europa y EUA debido a la crisis actual, ha dado mayor protagonismo a otras regiones desconocidas hasta la fecha. No son pocos los que se detienen en la pujante Brasil, uno de los cuatro países del llamado BRIC, que, con Lula da Silva al frente, empieza a ser una referencia mundial. Brasil ha sido en este caso el caballo de Troya, la punta de lanza de todo un continente, Latinoamérica, al que muchos empiezan a ver ahora con ojos de admiración.

A la vista de un análisis de la profesora de INSEAD, Lourdes Casanova, asegura que se puede hablar de un estilo de gestión propiamente latinoamericano que, de alguna forma, mezcla elementos que provienen del estilo norteamericano con otros puramente españoles. Pero de la mezcla de éstos y unos propios, ha surgido un estilo de liderazgo y de gestión propiamente latino y que podría resumirse en el espíritu emprendedor de esos grandes directivos y en su capacidad de salir fortalecidos ante la adversidad.

Entre las principales características de las multinacionales latinas, entre las que cabe citar a Cemex, Televisa, Univisión, Petrobras, Grupo Carso o América Móvil.

### El compromiso social de las organizaciones latinas

Pero más allá de los meros intereses empresariales, un factor de fondo de primera magnitud en este proceso globalizador es el compromiso de las multinacionales latinas con el progreso económico de sus respectivos países y, por ende, de toda la región. Basta observar el ejemplo de Gastón Acurio, fundador de la conocida cadena de restaurantes Astrid & Gastón, presente en toda Europa y EUA, que señala: “Mi visión es globalizar la cocina peruana y contribuir a la reducción de la pobreza en Perú.”

“Aún así, esas organizaciones deberían también considerar como su deber contribuir al alivio de la pobreza.”

La razón última de esa sucinta crítica es obvia: las grandes corporaciones de América Latina vivieron desde la década de los noventa su momento dulce de expansión, lo cual supuso una doble consecuencia: por un lado, mayor riqueza para los países de esa zona, pero, al mismo tiempo, un aumento imparable de las desigualdades sociales, esto es, los ricos, cada vez más ricos, y los pobres, cada vez más pobres.



La responsabilidad social no se limita a la búsqueda del desarrollo sostenible, se debe encontrar en cada una de las actividades de las organizaciones. Como se explica en el artículo, la crisis mundial ha debilitado la posición hegemónica de EUA y Europa, y ha dado lugar a que países como Brasil u otros latinoamericanos tomen un protagonismo creciente. Es importante que estos países aprovechen esta circunstancia para llevar un desarrollo responsable para beneficiar a toda la sociedad. Además la responsabilidad social no tiene por qué ser un lastre para la eficiencia económica, sino que puede suponer un empuje para el desarrollo.

- ¿Sólo las compañías de países relativamente más desarrollados pueden permitirse el lujo de ser socialmente responsables? Potenciar el desarrollo de un país dando a conocer su gastronomía, ¿se puede considerar un proyecto de RSC?
- ¿Qué puede motivar a las organizaciones a llevar una administración responsable?
- ¿Hace menos eficientes económicamente a las organizaciones una gestión responsable?

## 5.1 Introducción



Este capítulo presenta el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), su origen y sus ámbitos de actuación. El objetivo es dar a conocer la RSC como realidad social y económica integrada en la vida de las organizaciones. Mediante una descripción de sus características y ejemplos reales se explica cuál es la mejor manera de integrar la responsabilidad social en una organización. Éste es un concepto transversal que afectará a todas las áreas y departamentos de la organización. Asimismo, se argumenta que una administración responsable no es incompatible con una gestión rentable. Como muestra el caso de las microfinanzas, existen modelos de negocio en los que “todos ganan”. Finalmente, se aborda la ética en los negocios, su importancia en la organización y en la actitud de los gerentes. Así mismo se analiza cómo se debe proceder para introducir la ética en las organizaciones.

## 5.2 Responsabilidad social corporativa: concepto y evolución



Una organización socialmente responsable, además de respetar las leyes que le son de aplicación, tiene en cuenta el impacto de su actividad sobre la sociedad. Por ello asume distintos niveles de responsabilidad con la sociedad. Esta responsabilidad puede ser económica, legal, ética y filantrópica. El concepto de Responsabilidad Social Corporativa se empezó a conocer a mediados del siglo pasado y alcanzó su mayor difusión a partir de los años noventa.



La RSC supone considerar el impacto de la actividad de la organización en su entorno y respetar las normas de la comunidad y país, y cualquier otra norma que le fuera de aplicación.

Las organizaciones están cada día más conscientes de la importancia de actuar de una forma socialmente responsable. Pero ¿se conoce realmente el concepto de Responsabilidad Social Corporativa?, ¿qué actividades abarca la RSC?, ¿cuáles son las condiciones para que una organización pueda considerarse socialmente responsable? Vamos a responder a estas preguntas, precisar el concepto de RSC, a considerar los distintos tipos de responsabilidad y presentar la evolución del concepto de RSC a lo largo del tiempo.

### 5.2.1 Concepto de RSC y clasificación. ¿Basta con cumplir las normas?

La **Responsabilidad Social Corporativa** es el compromiso que voluntariamente asume la empresa con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente. Al mismo tiempo es el compromiso de un comportamiento responsable con las personas y grupos sociales con quienes interactúa. Es una forma de gestionar la organización que se caracteriza por considerar el impacto de la actividad tanto sobre la sociedad, como sobre el ambiente, los clientes, los proveedores, los accionistas y los propios empleados (Olcese & Rodríguez, 2008).

#### Para poner en práctica

Lea con atención los siguientes ejemplos de las empresas British American Tobacco y Apple, las cuales dicen tener RSC, tomando en cuenta la definición propuesta anteriormente, ¿considera que estas organizaciones tienen un compromiso social? Argumente su respuesta y discútalas con sus compañeros.

Una primera conclusión que se puede inferir de la anterior definición es que en principio basta con cumplir las normas para ser considerada una corporación “responsable”. Al igual que un niño que cumple con sus obligaciones y no desobedece ni a la maestra ni a sus padres, respeta a sus amigos y hermanos y no deteriora el medio es considerado “responsable”, una organización que cumple con las exigencias descritas tiene la misma consideración (Barnett, 2005). Pero esta definición, aunque comúnmente aceptada, puede resultar poco precisa, por lo que antes de clasificar una corporación como socialmente responsable habrá que hacer otras consideraciones. Para evaluar el verdadero compromiso social de la organización se deben formular las siguientes preguntas:

- ¿La RSC forma parte de la estrategia integral de los negocios de la organización?
- ¿El **core business** es socialmente responsable?
- ¿La consideración social es permanente y a largo plazo?
- ¿El compromiso social es un elemento competitivo para diferenciarse del resto?
- ¿La RSC de la organización es una obligación, un gasto o una moda?

La respuesta a estas preguntas proporciona una idea del grado de implicación que tienen las organizaciones en su compromiso social. Conseguirán una mayor consideración social aquellas organizaciones en las que:

- La visión de RSC se integre en su estrategia fundamental.



**Core Business.** Es la parte del negocio que representa la actividad fundamental de la organización y es la fuente principal de sus ingresos.

- La RSC forme parte de la actividad fundamental (*core business*) de la organización.
- La RSC se implemente siguiendo planteamientos a largo plazo.
- El compromiso social se integre en la identidad de la organización creando además una diferencia competitiva.

Por el contrario, obtendrán poca credibilidad y valor social las organizaciones que:

- No integren la visión social en todos los ámbitos de la organización y lo hagan de modo esporádico y pasajero.

Al realizar este tipo de consideraciones sobre el comportamiento de la organización en materia social, en realidad se está admitiendo la conveniencia de adoptar una visión socioeconómica de la organización, que supere la visión clásica centrada en que la única responsabilidad social de la organización es maximizar las utilidades. Desde la visión socioeconómica de la responsabilidad social, a los gerentes se les tiene que exigir algo más que utilidades, debiéndose ocupar de procurar mejorar el bienestar de la sociedad.



### Para poner en práctica

Retome los ejemplos de las empresas de la actividad anterior e investigue para cada uno lo siguiente:

- Misión y visión.
- Diferentes acciones, estrategias de RSC implementadas por la empresa en distintos años.
- El *core business* de la empresa.

Con base en lo anterior, conteste las siguientes preguntas:

- ¿La RSC forma parte de la estrategia integral de negocios o la visión de la organización?
- ¿El *core business* considera la RSC?
- El compromiso social de cada organización ¿Ha sido permanente o temporal?
- ¿El compromiso social es un elemento competitivo para diferenciarse del resto?
- ¿La RSC de la organización es una obligación, un gasto o una moda?
- ¿Qué empresa/s considera, después de haber hecho su investigación y tomar en cuenta los criterios anteriores, que podría o podrían considerarse socialmente responsables?

## La RSC según la Comisión Europea

Algunos organismos internacionales dan su propia definición de la RSC. Así, por ejemplo, la Unión Europea en el Libro Verde, redactado por la Comisión Europea para fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las organizaciones, define la responsabilidad social corporativa como: *“Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo ‘más’ en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas. La aplicación de normas más estrictas que los requisitos de la legislación del ámbito social, por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores, puede tener también un impacto directo en la productividad.”* (Unión Europea, 2001.)

Según la definición que establece la Unión Europea, no bastaría con cumplir las normas para ser socialmente responsable. Debe existir una intención clara de respeto al componente humano de la organización, mostrar una clara sensibilidad medioambiental y realizar inversiones en proyectos sociales.

## 5.2.2 Principios básicos de la RSC

El concepto de RSC es difícil de acotar, pero en cualquier caso existen **principios básicos de la RSC** que se han de cumplir para que una organización pueda considerarse socialmente responsable (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004a).

Los principios básicos de la RSC que suelen aceptar las organizaciones son los siguientes: **transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.**

- **Transparencia.** Es un elemento fundamental de la RSC y se basa en el acceso a la información que la organización proporciona sobre su actividad social. La organización debe diseñar una adecuada estrategia de comunicación de todos los aspectos relacionados con la RSC.
- **Materialidad.** Hace referencia a que la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas en la toma de decisiones, así como sus actividades y sus consecuencias.
- **Verificabilidad.** Las actuaciones en materia de RSC deben someterse a verificación externa. De esta forma será posible que expertos independientes puedan comprobar las actuaciones llevadas a cabo por la organización.
- **Visión amplia.** Los objetivos en materia de RSC se deben fijar en un contexto de sostenibilidad lo más amplio posible. El impacto de las actuaciones se debe considerar a nivel local, regional y global, con una perspectiva de largo plazo. La visión que se deberá tener dependerá de la actividad, la localización y el tamaño de la organización.
- **Mejora continua.** La RSC está ligada a la idea de gestión continuada, que tiene por objetivo fundamental la pervivencia de la organización. Las estrategias de RSC, lejos de planteamientos especulativos, pretenden asegurar la viabilidad del proyecto empresarial en el largo plazo, propiciando su relación con el entorno social y con el medio ambiente.
- **Naturaleza social de la organización.** La RSC debe estar arraigada en la creencia y reconocimiento de la naturaleza social de la organización, como valor que prevalece sobre una consideración estrictamente económica o técnica. Se parte de reconocer el valor del ser humano, como pieza fundamental de la organización.

**Principios básicos de la RSC.** Son las reglas fundamentales que rigen el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Starbucks. Después de leerlo, identifique si están presentes los principios básicos de la RSC. Argumente su respuesta. Posteriormente compare y discuta con sus compañeros su respuesta.

Cuando se tienen en cuenta estos principios, la estrategia de RSC formará parte de la visión de negocio y estará presente en todas las áreas de la organización. Ello será así, pues supone un planteamiento estratégico que afecta los objetivos y las decisiones de toda la organización. Así concebido, la RSC no se puede limitar a campañas promocionales a corto plazo, sino que debe ser permanente en la organización. Las organizaciones que tengan en cuenta los principios señalados se podrá decir que tienen sensibilidad social, en el sentido de que se comprometen con acciones sociales en respuesta a determinadas necesidades de sus empleados, de los clientes y de la sociedad en general (Wood, 1991).

### 5.2.3 Tipos de responsabilidad social corporativa

En el desempeño de su actividad, las organizaciones han de hacer frente a distintos tipos de responsabilidad (Davis & Frederick, 1984) (Sethi, 1979). Los ámbitos de responsabilidad de una organización son cuatro: el **económico**, el **legal**, el **ético** y el **filantrópico**.

- **Responsabilidad económica.** Implica cumplir con el propósito básico de cualquier organización. Especialmente en las organizaciones de carácter empresarial, el objetivo fundamental es el de generar valor. (Véase el Cap. 2.)
- **Responsabilidad legal.** Consiste en ser capaz de desarrollar la actividad económica dentro del marco de la legalidad nacional e internacional en la que actúa.
- **Responsabilidad ética.** Va un paso más allá y requiere que además de todo lo anterior, que la organización desarrolle su actividad de un modo **ético** y respetuoso con los valores morales de la sociedad.
- **Responsabilidad filantrópica.** La filantropía se define etimológicamente como el amor a la humanidad o al género humano. Mucha gente sólo identifica la RSC como responsabilidad filantrópica, ya que es al actuar filantrópicamente cuando se contribuye con la sociedad de un modo voluntario y cuando los recursos de la organización son puestos a disposición de un fin social.

El nivel más alto de compromiso social viene dado por la responsabilidad filantrópica. Las organizaciones filantrópicas destinan parte de sus recursos a proyectos de carácter solidario, sin ánimo de obtener una retribución económica por dicha inversión. Un ejemplo es el proyecto filantrópico *The Giving Pledge*, desarrollado por Warren Buffet y Bill Gates. Se ha seleccionado a un número reducido de millonarios para que se comprometan con el proyecto y donen la mayor parte de sus fortunas a obras benéficas. Entre los que ya se han comprometido con el proyecto figura el cofundador de Facebook, Marck Zuckerberg.



Figura 5.1 Tipos de responsabilidad de las organizaciones.

✓

La **responsabilidad económica** consiste en generar recursos para retribuir a los accionistas, pagar a los empleados y cumplir con las obligaciones económicas de la organización.

La **responsabilidad legal** conlleva cumplir con las leyes establecidas.

La **responsabilidad ética** significa cumplir con los principios y valores éticos comúnmente aceptados por la sociedad.

**Ética.** Principios, valores y creencias que definen qué es un comportamiento correcto y uno incorrecto.

La **responsabilidad filantrópica** consiste en contribuir voluntariamente con la sociedad destinando recursos de la organización a fines sociales





### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentran ejemplos de las iniciativas Teatro accesible, My Mayor Company, juntos por el empleo, Alquiler solidario, Minka.dev, RSC2, UEIA, Momentum Project, Llévalos a la escuela y Aquí estoy, las cuales provienen de distintos sectores. Para cada una de ellas identifique los niveles de responsabilidad que tienen. Elabore finalmente una tabla comparativa y comente con sus compañeros su clasificación y las siguientes cuestiones:

¿Una empresa sólo puede presentar un nivel de responsabilidad?

Para ser considerada como empresa socialmente responsable, ¿una organización debe haber alcanzado todos los niveles de responsabilidad?

## 5.2.4 Origen y evolución del enfoque socialmente responsable

**Grupo de interés o stakeholder.** Son las partes interesadas directa o indirectamente en la organización por verse afectadas por la existencia y acción de ésta, así como por influir de algún modo en su supervivencia y desarrollo.

La concepción de cuál debe ser la actitud de las organizaciones frente al entorno en el que actúan ha evolucionado con el tiempo. El modelo de organización que sólo responde ante sus accionistas está cambiando por un modelo en que la organización tiene en cuenta a todos aquellos a los que afecta con su actividad, esto es, a todos los **grupos de interés o stakeholders** (ver Cap. 3 El entorno y los grupos de interés).

El concepto de RSC comienza a cobrar importancia tras la publicación en 1953 de una obra de Howard R. Bowen (Bowen, 1953). Aunque existen referencias anteriores al término “responsabilidad social”, es a partir de la publicación de Bowen cuando el nuevo concepto empresarial empieza a tener eco en la sociedad.

Por otro lado, a finales del siglo pasado organismos internacionales y algunos estados comenzaron a animar al sector privado a que tomase medidas para hacer frente a la nueva realidad global y estableciera modelos de gestión que permitieran la convivencia armónica de las organizaciones con su entorno natural y social. *La Declaración Universal de los Derechos Humanos* (Organización de las Naciones Unidas, s.f.) o *Las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo* marcan los mínimos para el respeto de los derechos fundamentales. Las directrices de la OCDE para organizaciones multinacionales facilitan una serie de principios en áreas como los derechos sociales o medioambientales que deben ser respetados por sus países miembros.



**Howard Rothmann Bowen**  
(1908-1989)



**E**conomista norteamericano, considerado por muchos académicos y empresarios como el padre o fundador de la concepción de la RSC. Fue catedrático de

economía, pero sus preferencias se decantaron por la Administración. Durante los años de 1974-1984 publicó sus tres trabajos más importantes: *Inversión en el aprendizaje*, *Los costos de la educación superior*, y *Los profesores estadounidenses: un peligro para los recursos nacionales*.

### Para poner en práctica


Forme un equipo con dos compañeros. Discutan entre ustedes cuáles consideran que serían los mínimos para el respeto de los derechos fundamentales que permitirían la convivencia de la empresa con su entorno y anótenlos. Posteriormente investiguen los propuestos en *La Declaración Universal de los Derechos Humanos* y en *Las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo*.

- ¿Coinciden?
- ¿Qué elementos se fueron incorporando?, ¿por qué son relevantes?
- ¿Cuál es la importancia de que se respeten estos derechos?

En 1987, en un informe publicado por la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo, se define el concepto de **desarrollo sostenible** en relación con el medio ambiente cuando se tiene en cuenta el bienestar de las generaciones presentes y futuras:

En 1999, en el Foro Económico Mundial de Davos, se firmó el *Pacto Global de las Naciones Unidas* (“*Global Compact*”), gracias a una iniciativa presentada por Kofi Annan. Este Pacto Global, que fue finalmente puesto en marcha en julio de 2000 en la sede de las Naciones Unidas, tiene por objetivo: [...] *ayudar a fortalecer los pilares sociales de los cuales cualquier economía, incluida en la economía global, debe estar empapada si quiere sobrevivir y crecer* (Organización de las Naciones Unidas, 1999).

De esta forma, a partir de las declaraciones anteriores se ha ido creando un caldo de cultivo propicio a la RSC. El enfoque tradicional que se le había dado a la gestión de la organización, centrado en criterios netamente financieros, donde el centro de las preocupaciones está en los ingresos y las utilidades que la compañía genera se ha ido moldeando. El nuevo enfoque que propone la RSC trata de hacer compatible la creación de valor con un comportamiento socialmente responsable.



El **desarrollo sostenible** es aquel que permite alcanzar el bienestar de las generaciones presentes, sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias.



#### Para poner en práctica

Recopile información adicional sobre el origen y la evolución del compromiso social en las organizaciones revisada en este apartado en libros o Internet. Elabore un esquema que resuma los hechos más importantes y sus ejemplos representativos. Compare su esquema con el de sus compañeros y complémtelo con lo que falta.

## Resumen

### Responsabilidad Social Corporativa: Concepto y evolución

Una organización socialmente responsable tiene en cuenta el impacto de su actividad sobre la sociedad y respeta las normas y leyes que le son de aplicación, y por ello asume distintos niveles de responsabilidad con la sociedad. Esta responsabilidad puede ser económica, legal, ética y filantrópica. El concepto de Responsabilidad Social Corporativa alcanzó una cierta difusión a mediados del siglo pasado y experimentó su mayor impulso en los años noventa.

### 5.2.5 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son los distintos niveles de compromiso social que puede adquirir una organización?
2. Proporcione una definición de organización socialmente responsable.
3. Mencione brevemente el origen y evolución del compromiso social en las empresas.

## 5.3 Ámbitos de actuación de la RSC



Las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa pueden ser de muy diversa naturaleza. El cuidado del ambiente y el desarrollo sostenible han sido los grandes protagonistas de la RSC, pero no son el único ámbito de actuación para una organización socialmente responsable. Los ámbitos de actividad de los proyectos socialmente responsables son tres: **social, medioambiental y económico**.

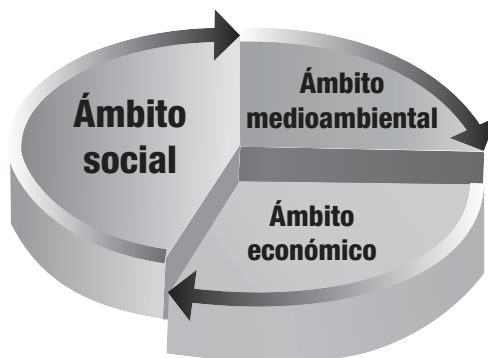
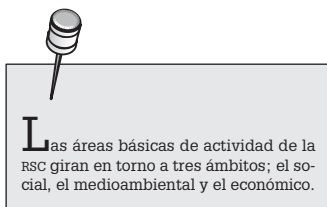


Figura 5.2 Ámbito de actividad de la RSC.

### 5.3.1 Ámbito social

El ámbito social de la RSC es muy diverso. Comprende las relaciones que la organización establece con las personas con las que interactúa, ya sean empleados, clientes u otros miembros de su entorno. El ámbito social abarca desde el respeto de los derechos humanos o laborales de los empleados de la organización, hasta la mejora de la calidad de vida de la sociedad en general.

La misión de la RSC es mejorar la sociedad a través de las personas que la componen. El ámbito de acción de la RSC abarca todo lo relacionado con la sociedad y las personas que la integran: empleados, accionistas, clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas, grupos de opinión, etcétera.

Dentro del ámbito social, las principales líneas de actuación están relacionadas con: los **Derechos Humanos**, los **derechos laborales**, la **salud y calidad de vida**, y la **educación y cultura**.

- **Protección y defensa de los Derechos Humanos.**

En la *Declaración Universal de los Derechos Humanos* se establece que las organizaciones tienen la obligación de observar, respetar y promover los Derechos Humanos (Schinwald, s.f.). En consecuencia, las organizaciones tendrán que desarrollar su actividad atendiendo a los principios de los Derechos Humanos en todos los países donde operan.

Un caso que puso de manifiesto la importancia del respeto de los Derechos Humanos, fue el escándalo que protagonizó *Nike* tras la aparición en 1996 de una foto que mostraba a niños cosiendo balones de fútbol *Nike*. Esta multinacional fue sancionada por explotación de la mano de obra infantil (Knight, 1996). Tanto los Derechos Humanos como los laborales estaban siendo violados en las relaciones que *Nike* estableció con sus empleados en países como China, Taiwan, Corea o México. El escándalo tuvo un fuerte impacto negativo en la imagen de la marca. En la actualidad *Nike* ha establecido nuevos códigos de conducta y condiciones laborales para corregir esta situación. Los órganos de comunicación corporativa de esta corporación destacan desde entonces que *Nike* respeta las leyes de salarios mínimos y que realiza auditorías internas para asegurar el empleo de mano de obra exclusivamente adulta.

- **Respeto de los derechos laborales.**

Las organizaciones juegan un papel fundamental en la defensa de los derechos laborales. Estas actuaciones van desde la defensa del derecho a la asociación, la prohibición del trabajo forzoso o el trabajo infantil, hasta la defensa de la igualdad de la mujer en el mundo laboral.

El organismo de las Naciones Unidas que se ocupa específicamente de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales es la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que recibió el Premio Nobel de la Paz en 1969.

- **La salud y mejora de la calidad de vida.**

Las grandes corporaciones son las que disponen de más recursos para desarrollar nuevas tecnologías y llevar a cabo investigaciones científicas para la mejora de la salud de la población y su calidad de vida. Así, por ejemplo la fundación Bill y Melinda Gates coopera en la lucha contra las enfermedades ligadas a la pobreza, como el sida, la tuberculosis y el paludismo.

- **Educación y cultura.**

La educación es otro de los grandes protagonistas de la administración responsable. La educación a los empleados, las actividades para dar formación a la población infantil más marginal o potenciar la educación de las mujeres, son ejemplos de actividades desarrolladas por organizaciones que contribuyen al bienestar general de la sociedad. Otro tipo de actuaciones son las que se desarrollan en el ámbito de la cultura. La cultura entendida como patrimonio de la humanidad e identidad de las naciones suele ser apoyada principalmente por fundaciones y proyectos sociales de las administraciones públicas.

La UNESCO es la entidad responsable de la protección jurídica internacional del patrimonio cultural. Esta organización defiende la importancia del patrimonio cultural, que define como: *El patrimonio cultural representa lo que tenemos derecho a heredar de nuestros predecesores y nuestra obligación de conservarlo a su vez para las generaciones futuras. Las formas visibles de la cultura, monumentos, libros y obras de arte son tan preciosas que los pueblos tienen la responsabilidad de asegurar su protección UNESCO, s.f.).*



Un ejemplo de una operación socialmente responsable y económicamente rentable ha sido la introducción por parte de la compañía mexicana Cemex de modelos de autoconstrucción, siguiendo el ejemplo ofrecido por los microcréditos iniciado en el sudeste asiático. Para ello ha creado una red de establecimientos que ofrecen a sus clientes una amplia variedad de productos de construcción, así como apoyo técnico para los proyectos (Mochón et al., 2009b).



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra el artículo *La pelota se mancha*, después de leerlo responda lo siguiente:

- ¿Por qué considera que algunas industrias utilizan a los niños como mano de obra?
- ¿Qué son los derechos humanos y a quiénes protegen?
- ¿Por qué una organización debe respetar y promover los derechos humanos de todas las personas que interactúan con ella?
- ¿Considera que en el caso expuesto en el artículo se respetan los derechos humanos y laborales? ¿Por qué?
- ¿De qué forma considera que se vio afectada la imagen de esta empresa?
- Si usted fuera directivo de la empresa *Nike*, ¿qué medidas tomaría para considerar el ámbito social en este caso?



Una organización socialmente responsable persigue preservar el medio ambiente, pues es el entorno vital de las personas que forman parte de la sociedad.



Un **desarrollo es sostenible** cuando no se incurre en fuertes desequilibrios macroeconómicos (inflación, déficit público y déficit exterior) y se respeta el medio ambiente.



La Organización para el Tratamiento de Aguas (OPTA) es una empresa mexicana focalizada en atender la creciente necesidad de tratar y reciclar el agua que se utiliza en los sectores industriales y municipales. Es un ejemplo de las oportunidades de negocio que ofrece el medio ambiente.

## 5.3.2 Ámbito medioambiental

Los proyectos de tipo medioambiental ofrecen un amplio campo de actuación para la RSC. Estos proyectos se engloban dentro de lo que se entiende como protección del ambiente y búsqueda de un desarrollo sostenible.

Las Naciones Unidas reconocen el **desarrollo sostenible** como un objetivo universal. Las organizaciones responsables deben llevar a cabo sus actividades de un modo respetuoso con el ambiente, tratando de hacer que los recursos naturales disponibles se preserven y puedan ser explotados de un modo duradero por la sociedad actual y por las generaciones venideras.

Problemas como el calentamiento global, la desertización forestal o la extinción de especies animales preocupan a la población y hacen que muchos de los proyectos sociales se centren en el ambiente.

En este ámbito se desarrollan muchos proyectos nacionales o internacionales como el “Protocolo de Kioto sobre el cambio climático” (Unión Europea, s.f.). Este acuerdo internacional pretende hacer que los distintos gobiernos de los países participantes se comprometan a



La empresa mexicana Cemex ha identificado las mejores prácticas sobre medio ambiente aprendidas en sus operaciones en Estados Unidos y las ha "exportado" a los mercados tradicionales de Cemex en los que eran menos relevantes. Esto le ha permitido abordar operaciones posteriores (como por ejemplo el uso de nuevos tipos de combustibles en el proceso de transformación del cemento) en posiciones de ventaja competitiva (Mochón, Rambla, Sánchez, & Fracchia, 2009b).

reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> que contribuyen al calentamiento global y cambio climático. Anualmente tiene lugar una cumbre por el Protocolo de Kioto que en 2010 fue en México. El problema al que se suele enfrentar la comunidad internacional para alcanzar acuerdos vinculantes, es el rechazo por parte de países con mucha influencia como China y Estados Unidos.

#### Para poner en práctica

Visite la siguiente dirección electrónica: <http://espanol.pfizer.com/home/> e identifique si esta organización tiene una RSC enfocada al ámbito ambiental. Elabore un esquema que muestre los ejes que considere para el cuidado del ambiente y descríbalos.

- Independientemente de los productos o servicios que brinde una empresa ¿puede tener una RSC enfocada al ambiente?
- ¿Qué implicaciones tiene que una organización internacional como Pfizer considere el ámbito ambiental?

### 5.3.3 Ámbito económico

La RSC debe ser beneficiosa tanto para los **accionistas** como para los consumidores y la sociedad en general (Barnett, 2005).

#### • Generar utilidades para sus accionistas.

Un objetivo fundamental para una organización empresarial es generar utilidades a sus accionistas. Pero como se ha destacado, este objetivo se ha de alcanzar desde el respeto al medioambiente y a todos los grupos de interés con los que se relaciona la organización. Una empresa que sea percibida como socialmente responsable ganará reputación e imagen ante la sociedad. Estos valores intangibles pueden ser claves para que la empresa consiga diferenciarse y, gracias a esta diferenciación, obtener una vía de ventaja competitiva.

Los mercados financieros también premian a las empresas socialmente responsables, pues es cada vez más frecuente tener en cuenta criterios de responsabilidad social, además de los estrictamente financieros en el momento de decidir en qué empresa se va invertir el capital. Como veremos más adelante en inversión socialmente responsable, los fondos éticos son fondos de inversión que buscan inversiones socialmente responsables. Lógicamente, esto favorece la financiación externa que las empresas necesitan, así como los intereses de los accionistas que ven aumentar el valor de sus acciones.

#### • Generar un beneficio para los consumidores.

Las organizaciones también generan un beneficio a sus consumidores con el valor que aportan sus productos y servicios. En esta línea de pensamiento destacan los estudios del profesor de estrategia corporativa Prahalad (Prahalad, 2004), quien puso de manifiesto el importante papel que pueden desempeñar las organizaciones para el desarrollo de las sociedades marginales, gracias a los productos y servicios que las organizaciones ofrecen. La idea fundamental es que las organizaciones multinacionales no sólo pueden ganar dinero vendiendo a los más pobres del mundo, sino que además estos esfuerzos pueden contribuir a cerrar la brecha entre los países ricos y pobres.

El profesor Prahalad defiende que las poblaciones menos favorecidas representan una oportunidad de negocio para las multinacionales, ya que, aunque con un poder adquisitivo restringido, tienen necesidades que cubrir y suponen una importante oportunidad de mercado, pues son miles de millones de personas. Además, en el contexto de un país en crecimiento, la superación del umbral de la pobreza por un determinado porcentaje de la población, supone que se vaya incrementando el número de consumidores de ese país.

Si las organizaciones se ocupan de atender las necesidades de esta población, podrán encontrar un nicho de mercado formado por miles de millones de nuevos consumidores, y al mismo tiempo desarrollar un negocio que aporte desarrollo y beneficios para esta sociedad.

Un ejemplo de organización que ha sabido adaptarse a los consumidores con rentas más bajas es la compañía América Móvil. Esta empresa ha desarrollado el negocio de las tarjetas



#### Coimbatore Krishnarao Prahalad (1942-2010)



Fue profesor de Estrategia Corporativa en la Universidad de Michigan. Fue considerado por el diario *The Times* como uno de los principales gurús del mundo

en su *ranking* de los 50 pensadores más influyentes elaborado en el 2009. Entre sus principales aportaciones destacan los conceptos de competencias distintivas, cocreación y la fortuna de la base de la pirámide. Es autor de numerosos libros de gran influencia en el ámbito empresarial.

prepago en los teléfonos móviles, orientado a los segmentos de población con menos recursos (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009). La estrategia de América Móvil de extender el uso de teléfonos móviles a casi todos los segmentos de la sociedad, no sólo ha sido una revolución para las rentas más bajas de Latinoamérica, sino para las rentas bajas de otras zonas del mundo.

El mensaje que transmite este ejemplo es que una organización puede contribuir a mejorar la calidad de vida de la población más desfavorecida y a la vez hacer un buen negocio. Simplemente ofreciendo productos adaptados a sus necesidades, ya que hasta ese momento no podían acceder al servicio de la telefonía móvil porque sus escasos ingresos no se lo permitían.

- **Aportar valor añadido y riqueza a la sociedad.**

Las organizaciones, además de aportar valor a sus accionistas y consumidores, generan valor para la sociedad. Crean puestos de trabajo y aportan ingresos al sector público mediante el pago de impuestos. Las organizaciones también contribuyen al crecimiento económico, pues son los motores del aumento de la productividad y atraen riqueza a las zonas en las que se establecen. Las organizaciones responsables se esfuerzan en potenciar estos beneficios colaterales a la sociedad.

En cualquier caso, la RSC debe permitir potenciar ventajas competitivas como la reputación, la mejora de la calidad, la fidelización de la clientela, etcétera.



#### Para poner en práctica

Reúnase con dos compañeros y en equipo desarrollen la siguiente actividad:

1. Propongan una empresa que brinde bienes o servicios en su localidad.
2. Identifiquen en su localidad algunos de los principales problemas sociales, económicos y ambientales que estén presentes.
3. Elaboren un plan o estrategia general de RSC que atienda a alguno o algunos de los ámbitos que ofrece la RSC.
4. Conteste las siguientes preguntas
  - ¿Consideran que actualmente es importante tomar en cuenta para cualquier empresa a uno de estos ámbitos? ¿Por qué?
  - ¿Qué ventajas piensan que brinda el hecho de que una empresa sea socialmente responsable?
  - ¿En términos de ganancia, sólo la sociedad gana cuando las empresas son socialmente responsables? ¿Por qué?
  - ¿Cree que se puede encontrar un equilibrio en el que la política de RSC de una empresa sea beneficiosa para la sociedad y a su vez le sea beneficiosa a la compañía?

## Resumen

### Ámbitos de actuación de la RSC

Las actividades relacionadas con la Responsabilidad Social Corporativa pueden ser de muy diversa naturaleza y se agrupan en tres ámbitos de actuación; social, medioambiental y económico.

#### 5.3.4 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué abarca el ámbito social de la RSC?
2. ¿Cuál podría ser un ejemplo de proyecto o comportamiento responsable de ámbito económico?



## 5.4 La eficiencia económica en las organizaciones responsables



Las organizaciones pueden aprovechar las ventajas que ofrece una gestión responsable y obtener un beneficio económico con ello. La RSC ofrece oportunidades que algunas empresas utilizan para diferenciarse de la competencia.

La RSC no se debe confundir con la acción social o la caridad. La RSC propone un modelo de negocio sostenible en el que tanto la organización como su entorno salen beneficiados. En cualquier caso, la RSC ha generado un cierto debate sobre si su implantación supone una pérdida de eficiencia para la sociedad (Waddock & Graves, 1997).

### 5.4.1 La solidaridad puede ser rentable

La primera pregunta que debe hacerse todo buen administrador antes de implantar una estrategia en su organización, es si ésta es económicamente eficiente y rentable. Siendo así, una organización que quiere ser socialmente responsable ha de hacerse la siguiente pregunta: ¿la estrategia de RSC afecta negativamente a los resultados económicos?

Para poder contestar a esta pregunta primero se debe distinguir entre la responsabilidad social en sentido estricto, que consiste exclusivamente en respetar las normas que le son aplicables a la organización y al resto de integrantes de su entorno (responsabilidad económica, legal y ética), y la responsabilidad social en sentido estratégico, persiguiendo criterios a largo plazo y procurando que forme parte de la misión y cultura de la organización. Esto normalmente conllevará destinar recursos extras para actividades sociales (responsabilidad filantrópica).

Una administración socialmente responsable, no tiene por qué implicar una pérdida de eficiencia económica para la organización. El respeto por el medio y la solidaridad no compiten con la rentabilidad económica. Por otro lado, si una organización comprometida con la responsabilidad filantrópica decide invertir recursos en proyectos sociales de los que no espera obtener un retorno financiero directo, incurrirá en un costo económico que en principio no será eficiente. Pero aunque esta inversión no reciba un retorno económico inmediato, puede beneficiar la imagen corporativa de la organización y posicionarla mejor en el mercado frente a la competencia. En algunos casos es posible que la percepción que se tiene de una organización puede estar más fuertemente ligada a su comportamiento en el campo de la responsabilidad social que a la marca o a la percepción de la gestión de su negocio. Con lo cual, la política de responsabilidad social sí puede influir en los resultados. (Trudel & Cotte, 2008).

Un ejemplo de cómo hacer la RSC rentable nos lo ofrece la campaña de Coca-Cola; “Coca-Cola Live Positively” (Coca-Cola vive positivamente). Esta iniciativa consiste en hacer botellas de plástico con material orgánico de las plantas y por tanto reciclable. Coca-Cola aprovechó el lanzamiento de esta campaña con la cumbre de las Naciones Unidas que tuvo lugar en Copenhague por el cambio climático.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un artículo sobre el beneficio para las empresas que invierten en proyectos de RSC, como es el proyecto Televisa (Evento televisivo de unidad nacional más importante de México en favor de los niños con discapacidad. Televisa apoya al Teletón con la difusión de su causa y la producción del evento).

Después de leerlo, identifique los beneficios que las distintas empresas pueden obtener al invertir en proyectos de RSC y elabore una lista. Posteriormente justifique la eficiencia económica de las empresas socialmente responsables. ¿Qué ventajas ofrece la gestión responsable? ¿Qué utilidad económica se puede obtener de ello?



Con el eslogan *Let's turn Copenhagen into Hopenhagen* (Vamos a convertir Copenhague en Esperanzahague) ("Hopenhagen: Design Activism as an Oxymoron," 2011), la campaña juega con el significado de la palabra inglesa *hope*, esperanza, para animar a los líderes que participaban en la cumbre a que Copenhague se convirtiera en un signo de esperanza en la lucha contra el cambio climático. Este tipo de iniciativas son un ejemplo de cómo teniendo programas establecidos y sólidos de RSC, cuando la oportunidad se presenta, es posible vincular la imagen corporativa a un proyecto con presencia internacional y obtener así publicidad gratuita a través de portales como YouTube y otras páginas web.

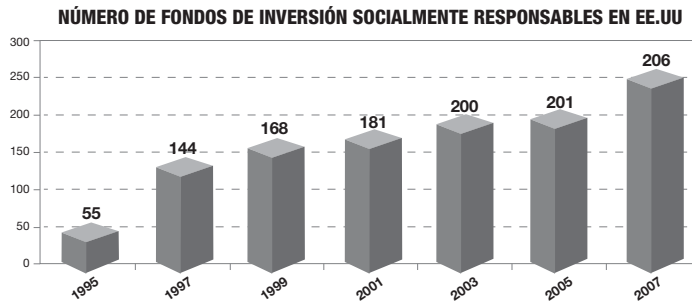
#### Nota complementaria

### Inversión Socialmente Responsable (ISR) como motor de cambio

Una nueva rama de las finanzas son las finanzas éticas o Inversión Socialmente Responsable (ISR). Estos fondos tratan de incorporar de forma integrada criterios económicos, medioambientales y sociales en la evaluación tradicional de carteras financieras.

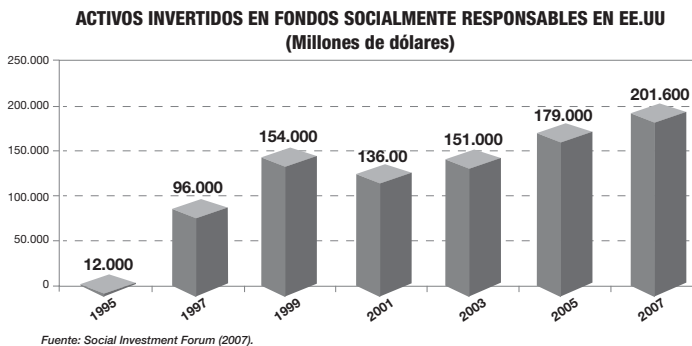
Aunque las finanzas éticas tienen ya una larga historia, sólo recientemente se ha empezado a apreciar su potencialidad como motor de cambio y transformación en la misión y gestión de las organizaciones. Estados Unidos es el país donde el mercado de la ISR cuenta con más instrumentos y donde está más desarrollado. Entre 1994 y 2005 los fondos éticos fueron el producto que experimentó un mayor crecimiento en cuanto a capital invertido. La positiva evolución en el periodo citado del número de fondos de inversión socialmente responsable y del capital invertido ponen de manifiesto el potencial de estos productos financieros.

La ISR supone un motor de cambio hacia la RSC, ya que las organizaciones dependen de la financiación externa y de que grandes fondos de inversión las elijan como objeto de inversión.



Fuente: Social Investment Forum (2007).

**Figura 5.3** Evolución en el número de fondos de inversión socialmente responsable desde 1995 hasta 2007.



Fuente: Social Investment Forum (2007).

**Figura 5.4** Evolución del capital invertido.

Dado que la ISR impone como criterio de inversión la responsabilidad social corporativa, este modelo de gestión pasará a integrarse en las organizaciones que quieran recibir la inversión de estos fondos.

La ISR pretende convencer a los accionistas y a los gestores de que la RSC es buena para sus propios intereses, a la vez que lo es para toda la sociedad. Los inversores están cada vez más concienciados y exigen comportamientos éticos. Es un hecho que el número de inversores que reclama información no financiera a las organizaciones en las que participan crece de forma significativa, actuando como accionistas responsables. Cabe destacar que fundamentalmente son las grandes organizaciones, que cotizan en los mercados financieros internacionales, las que son sometidas a los análisis más exhaustivos por parte de los accionistas. El capital de estas organizaciones depende de la inversión institucional y por ello están cada vez más preocupadas por la RSC. Esto hace a la inversión socialmente responsable sea palanca de cambio económico y social e impulsora de la responsabilidad social empresarial.

### Para poner en práctica

Comente con sus compañeros las siguientes cuestiones:

¿Qué es la inversión socialmente responsable? ¿Qué mecanismos tiene la ISR para lograr su finalidad? ¿Qué valor añade la información social, ambiental y ética de las empresas a las decisiones de los inversores? ¿Por qué cree que los inversores no siempre deciden invertir en ISR?

## 5.4.2 Ventajas y desventajas de la RSC en la organización

La integración en las organizaciones de una gestión propia de la RSC supone ventajas y desventajas. Entre las ventajas de la RSC cabe destacar las siguientes:

- Crea un ambiente laboral cómodo en el que los trabajadores se sienten respetados y motivados, y por tanto son más productivos.
- Genera un beneficio social, medioambiental y económico del que toda la sociedad, incluida la propia organización, va a beneficiarse.
- Cuanto más responsable demuestran ser las organizaciones, menor es la necesidad por parte de los gobiernos de intervenir y regular sus mercados y actividades.
- Atrae accionistas e inversores con conciencia social que invertirán su dinero prioritariamente en empresas con una gestión responsable.
- Evita el pago de multas, en ocasiones millonarias, que se imponen a organizaciones que no cumplen las normas, que además dañan la imagen de la organización.
- La RSC es una oportunidad de diferenciarse y crear ventajas competitivas.
- Hace uso de estrategias y tecnologías más eficientes en el consumo de recursos energéticos o de otro tipo.

Pero como antes se ha señalado, la implantación de una estrategia de RSC también conlleva ciertas desventajas, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Preocuparse de actividades de RSC puede desviar la atención de los gerentes de las actividades puramente económicas.
- Si se incurre en gastos extras para ofrecer beneficios suplementarios a los empleados o para desarrollar proyectos responsables filantrópicos, y estos gastos se cubren elevando el precio final de los productos, al final los pagarán los clientes.
- La RSC puede suponer un nuevo riesgo para las corporaciones. La exigencia de información y transparencia puede desvelar a la competencia debilidades de la organización.



Los gerentes de Cemex descubrieron que casi el 20% de las remesas de emigrantes mexicanos en Estados Unidos hacia México tenían como objeto la construcción, si bien entre el 10% y el 20% del dinero se perdía en comisiones de transferencias. Ante ello ofrecieron la posibilidad de que los trabajadores mexicanos pudiesen ir a las oficinas de Cemex en Estados Unidos, recibir asesoría sobre planos y materiales, y posteriormente sería la propia Cemex la que se comunicaría con un distribuidor en México que les entregaría los materiales a los familiares eliminando los costos de las transacciones. Esta experiencia se ha extendido a otros países como Colombia, Costa Rica y Nicaragua (Mochón et al., 2009b).

### 5.4.3 El emprendedor social: una nueva especie

El emprendedor social representa un nuevo tipo de empresario que pretende integrar lo social y lo económico. Entiende la actividad empresarial como la mejor herramienta para, junto con un desarrollo económico, afrontar problemas sociales, económicos y medioambientales.

En el enfoque del emprendedor social se prioriza la RSC y la resolución de problemáticas sociales o medioambientales por encima de la maximización del beneficio económico propio.

El emprendedor social no funciona como una organización no lucrativa, el emprendedor social busca una rentabilidad económica en los proyectos que pone en marcha, los cuales se pretende que tengan un impacto social positivo.

Una muestra de la importancia que está cobrando la figura del emprendedor social son organizaciones como Ashoka (Ashoka, 2013). Con presencia en 70 países que apoya a emprendedores sociales ayudándolos a desarrollar sus proyectos. Es una red global con más de 2 000 emprendedores, se intenta buscar soluciones y sinergias entre ellos y se desarrollan proyectos muy diversos como la telemedicina para las zonas rurales, la agricultura ecológica o el ocio para personas discapacitadas.

Los emprendedores sociales tienen en común que buscan ideas innovadoras que cubran carencias de la sociedad a través de negocios económicamente viables. Se trata de compatibilizar la viabilidad económica con la resolución de necesidades sociales.



#### Para poner en práctica



Lea el artículo *Como ser un emprendedor social* de Tia Burgess que se encuentra en la página Web del libro y realice lo siguiente:

1. Identifique y describa las características principales que tiene un emprendedor social.
2. Elabore un cuadro comparativo entre los emprendedores sociales y los emprendedores tradicionales.
3. Investigue si en su localidad existen programas o fundaciones que fomenten la generación de emprendedores sociales.
4. Describa los mecanismos para convertirse en un emprendedor social.

### 5.4.4 Microfinanzas, un ejemplo de éxito

Las **microfinanzas** se refieren a todos los servicios financieros bancarios que se ofrecen a las personas en situación de pobreza que por lo general no pueden ofrecer un colateral o garantía. Esta actividad financiera es un ejemplo de éxito en materia de emprendimiento social.

El concepto de microfinanzas fue desarrollado por el banquero y premio Nobel de la Paz, el bangladesí Muhammad Yunus, a partir del Grameen Bank. Las microfinanzas abarcan una gran cantidad de servicios financieros, el más importante es el de los **microcréditos**, pero también ofrecen otros servicios tan comunes como abrir una libreta de ahorro, o realizar una transferencia.

La obtención de un microcrédito puede dar lugar a grandes cambios en una familia pobre. Así, por ejemplo, en la India un préstamo de 100 dólares puede ser suficiente para que una mujer monte un pequeño negocio que más adelante pueda mantener a toda su familia. Estos microcréditos se suelen conceder exclusivamente a mujeres, ya que la tasa de repago es mucho más alta que la de los hombres. Este modelo de banca social se distingue de la banca convencional en la naturaleza social de los proyectos que financia, en el **filtrado ético** de las organizaciones en las que invierte y en la transparencia de sus acciones.



**Microcréditos.** Son créditos de pequeña cuantía, concedidos a pequeños emprendedores con la exclusiva garantía del negocio que pretenden desarrollar.

**Filtrado ético o social.** Aplicación de criterios sociales y ambientales en la toma de decisiones de inversión por parte de un inversor o una entidad financiera.



**Muhammad Yunus**  
(1940)



**B**anquero y economista bangladesí. Fue fundador del Banco Grameen. Además de desarrollar el concepto de microcréditos, propuso en 1974 en su país el

“gobierno rural” (*Gram Sarker*), el cual, por su eficiencia, fue adoptado oficialmente en su país. Fue condecorado con el Premio Simón Bolívar en 1996 por la UNESCO, el Premio Príncipe de Asturias en 1998 y con el Premio Nobel de la Paz en 2006.

Actualmente su modelo de política social y económica dirigido a la construcción de un hábitat rural y de escuelas ha sido adoptado por varios países en todos los continentes.

En la década de los setenta el modelo de banca social que desarrollaba las microfinanzas era sostenido mayoritariamente a través de donaciones de filántropos alrededor del mundo y generalmente estaba coordinada a través de ONG. Pero desde finales del siglo pasado en forma creciente los bancos se han ido involucrando en el proceso. La banca tradicional empezó a considerar las microfinanzas como un negocio rentable y a desarrollar mecanismos para atender también a este mercado. Las microfinanzas se han extendido en las zonas geográficas donde se concentran los países en vías de desarrollo. Latinoamérica ostenta el liderazgo en el desarrollo de las microfinanzas y le sigue Asia del Sur.

La inversión en microcréditos ha demostrado ser rentable, pero además los microcréditos son considerados como una de las formas más eficientes de combatir la pobreza. Utiliza el talento y autointerés de los necesitados para ayudarles a generar un negocio y escapar del círculo de la pobreza. Así lo confirman foros como *La cumbre anual del microcrédito*, que en el año de 2009 se reunió en Cartagena de Indias, para analizar los resultados del microcrédito en la lucha contra la pobreza en Latinoamérica (“Microcredit summit campaign,” 2009).

Un ejemplo de iniciativa financiera en el campo del microcrédito es el fondo BBA CODESPA Microfinanzas. Este fondo tuvo una rentabilidad de 2.54% en 2010 y su resultado acumulado ha sido positivo desde su creación en 2006. Este fondo invierte en el negocio de las microfinanzas en México, Paraguay, Honduras, República Dominicana, Perú y Nicaragua.

Según los responsables de la citada entidad financiera su eficiencia en la lucha contra la pobreza se debe a que por cada microempresario se logra que salgan de la pobreza, al menos, cinco personas (“Manuel Méndez destaca el impacto de las microfinanzas en la lucha contra la pobreza,” 2013). Ése es el promedio en términos de familia y autoempleo. Por tanto, el poder multiplicador que tiene esta acción social es incomparable. El Banco Mundial señala que por cada 1% que aumenta la participación del crédito en el PIB la renta per cápita, en los años siguientes, aumenta en 1.3%. Un efecto multiplicador que no se logra fácilmente en ninguna otra actividad.

## Resumen

### La eficiencia económica en las organizaciones responsables

La RSC no tiene por qué ser un lastre para la eficiencia, de hecho puede aportar oportunidades de negocio y utilidades económicas que generen beneficio económico para la organización, pero al igual que existen ventajas para las organizaciones que llevan una gestión socialmente responsable, también existen algunos inconvenientes.

#### 5.4.5 Cuestiones de repaso

1. Enumerar algunas de las ventajas y desventajas de la RSC.
2. ¿Cuál es la clave del éxito de los microcréditos?

## 5.5 La transformación de las organizaciones

En los últimos años se ha estado produciendo un proceso progresivo de aceptación de planteamientos socialmente más responsables. Este cambio no sólo se está produciendo dentro de las organizaciones, sino también en su entorno externo. Tanto los consumidores como los inversionistas, son también responsables de este proceso de cambio, pues finalmente son ellos los que tienen el poder de elegir qué productos comprar y en qué proyectos invertir.

La presión internacional también es cada vez más exigente con las grandes multinacionales, impulsándolas a que éstas tengan políticas de RSC activas y transparentes. Además, las fundaciones y las organizaciones no gubernamentales (ONG), denuncian cada vez más activamente las malas prácticas de las multinacionales.

## Gestión integrada de la RSC

La RSC se debe plantear como un concepto transversal que englobe todas las áreas de la organización. Afecta tanto a la buena gestión de los recursos humanos, como al diseño de la cadena de montaje de un producto, favoreciendo el ahorro energético o de agua. Un reparto justo de beneficios, el trato igualitario a hombres y mujeres o generar oportunidades de trabajo para personas discapacitadas, son algunos ejemplos de gestión responsable. De hecho cada rincón de una organización esconde una oportunidad y un reto para sus gestores de ser socialmente responsables. Es tan importante colaborar con el medio ambiente diseñando procesos de producción eficientes energéticamente o buenos procesos de reciclaje, como respetar los derechos de los trabajadores, fomentando su educación y desarrollo profesional o ser responsables en las estrategias de ventas respetando las leyes de la competencia.

Para conseguir una gestión integrada de la RSC, debe producirse un cambio en la mentalidad de los líderes de las organizaciones, empleados y consumidores. El cambio se ha de plasmar en todas las áreas de la organización y es posible que aparezcan comportamientos inconsistentes. Así, pueden aparecer organizaciones que muestran contradicciones en su compromiso social, como es el caso de Microsoft, que como fabricante de productos electrónicos ha sido clasificada por Greenpeace como una empresa poco respetuosa con la naturaleza (Greenpeace, 2008). En este sentido podría tacharse de organización irresponsable socialmente. Pero si se analiza la gestión de recursos humanos y el trato a sus empleados, Microsoft ha resultado ser una compañía muy comprometida con su plantilla. Microsoft ha sido elegida durante varios años como una de las mejores organizaciones que trabaja por todos los beneficios sociales que ofrece a sus trabajadores.

Para favorecer la transformación hacia la RSC, las organizaciones suelen apoyarse en códigos que les sirven de guía y de referencia en el momento de tomar decisiones y desarrollar las actividades. Además es necesaria una fuerte concienciación de los gerentes, que han de transmitir a los subordinados la importancia de esta transformación.

## Los obstáculos a la RSC

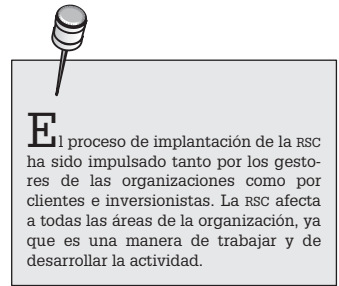
La responsabilidad social corporativa ha de enfrentarse a algunos obstáculos, consecuencia de las distintas realidades sociales. Los obstáculos para la responsabilidad social corporativa suelen ser mayores en países menos desarrollados y con menos recursos. Entre las razones que explican los obstáculos a la RSC cabe destacar:

- Falta de concienciación empresarial respecto a los problemas ambientales y sociales.
- Falta de un amplio respeto por los Derechos Humanos y las condiciones laborales.
- Corrupción y falta de transparencia, tanto en el sector público como privado.
- Distribución muy desigual de la riqueza.
- Desconocimiento de los programas de RSC.
- Creencia por parte de muchos empresarios de que la RSC es sólo caridad y no se puede integrar de un modo eficiente en la organización.

## Superando los obstáculos en Latinoamérica

A pesar de las dificultades mencionadas, zonas como Latinoamérica, donde las organizaciones hacen frente a muchos de estos obstáculos, están consiguiendo grandes avances en materia de responsabilidad social corporativa. En este sentido, cabe destacar algunos países como Argentina, Brasil, México, Chile, Panamá, Perú (Correa, Flynn & Amit, 2004). Entre las iniciativas socialmente responsables que se están llevando a cabo cabe destacar las siguientes:

- Otorgar protagonismo a los distintos grupos de interés con los que se relacionan en sus proyectos.
- Desarrollar proyectos de RSC integrados en su planificación estratégica.
- Tener en cuenta en los proyectos de las organizaciones a segmentos de la población antes olvidados.



**E**l proceso de implantación de la RSC ha sido impulsado tanto por los gestores de las organizaciones como por clientes e inversionistas. La RSC afecta a todas las áreas de la organización, ya que es una manera de trabajar y de desarrollar la actividad.

- Potenciar el desarrollo nacional ayudando así a generar riqueza para todo el país.
- Mayor respeto por los trabajadores.
- Impulso de la clase media.
- Concienciación medioambiental.

### Para poner en práctica

Reúnase en equipo con algunos de sus compañeros y discutan cómo las iniciativas anteriormente descritas contribuyen a la transformación de las empresas hacia la RSC y qué tipo de obstáculos a la RSC logran vencer con ellas.

Un ejemplo de estos avances y de la superación de los obstáculos en la RSC es el caso de Cemex, que en el año 2010 recibió el Premio Mundial de Negocios y Desarrollo otorgado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Cámara Internacional de Comercio (ICC), y el Foro Internacional de Líderes de Negocios (IBLF). Este reconocimiento le ha sido atribuido por su contribución al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (“Cemex gana premio otorgado por la ONU,” 2009). El premio fue creado en el año 2000 para promover la búsqueda de soluciones productivas e innovadoras que contribuyan al desarrollo sostenible.

En los países en los que estos obstáculos no están tan presentes, las políticas responsables se pueden aplicar con más facilidad, pues hay un clima social y organizacional favorable a la RSC. Así, Japón y Noruega son considerados los dos países más comprometidos con el medio ambiente, y en general los países del norte de Europa son muy sensibles ante todos los temas relacionados con la RSC.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro puede encontrar un artículo en el cual se explica cómo Polar, una empresa venezolana tradicional y dedicada a la venta de alcohol, ha sabido posicionarse como empresa de referencia en la responsabilidad social corporativa. Piense en otra empresa tradicional de su región y cómo ésta podría transformarse hacia la responsabilidad social corporativa.

## 5.5.1 ¿Cómo medir el compromiso de una organización?

Es difícil medir el impacto social de proyectos y políticas socialmente responsables, pues en muchas ocasiones se trata de beneficios intangibles y no existen medidas cuantitativas para sus resultados. Cuando los objetivos de un proyecto son tangibles es fácil medirlos, como por ejemplo medir: el número de televisiones vendidas, los dólares recaudados o el número de afiliados inscritos a una promoción. Pero cuando se trata, por ejemplo, de proyectos destinados a reducir el impacto negativo de la contaminación o a fomentar la cultura y la educación, resulta difícil encontrar una medida objetiva para evaluar sus resultados.

Algunas iniciativas tanto públicas como privadas, intentan dar respuesta a este problema. Se han confeccionado *rankings* y establecido criterios que pueden ser útiles a la hora de evaluar cuán responsable es una organización o el impacto de sus actividades en el entorno. De entre estas iniciativas cabe destacar las siguientes:

- *La contabilidad ambiental*. Está integrada por un conjunto de sistemas e instrumentos útiles para medir, evaluar y comunicar la actuación ambiental de las corporaciones. Utiliza



información financiera y no financiera para poder integrar las políticas económicas y medioambientales de la organización, para que la organización sea sostenible.

### Para poner en práctica

Realice una investigación sobre los siguientes instrumentos y sistemas, destaque su definición, su función y los elementos que mide:

- a) *Global Reporting Initiative* (GRI)
- b) *Dow Jones Sustainable Index* (DJSI)
- c) *FTSE4 Good Index Series*
- d) Ibase
- e) *CSR Europe Matrix*

Elabore un resumen donde sintetice la información recopilada

- La Organización Internacional para la Estandarización (ISO), ha establecido normas ambientales internacionales, que genéricamente se denominan ISO 14000, que proporcionan medidas para evaluar distintos aspectos medioambientales de las organizaciones.
- Otras organizaciones como las Naciones Unidas o la Unión Europea han definido *estándares internacionales* que sirven de marco de referencia para las políticas de RSC. Una referencia en este sentido son los estándares internacionales de los Derechos Humanos.

### Para poner en práctica

Discuta con sus compañeros las siguientes cuestiones: ¿Qué es un estándar?, ¿en qué consiste la ISO 14000?, ¿cuál es la función de los estándares y normas (como la ISO 14000) en las empresas?

- Diversas organizaciones y fundaciones privadas analizan la actividad de las grandes multinacionales y denuncian las malas prácticas. Ofrecen información, estudios particulares y *ranking* a los consumidores para que el público pueda saber qué organizaciones son realmente responsables o no. Por ejemplo el *ranking verde de electrónicos* (Greenpeace, 2012) desarrollado por Greenpeace ofrece una clasificación de los 18 principales fabricantes de computadoras, teléfonos móviles, televisores y videojuegos según las diferentes políticas de compuestos químicos, de recolección y reciclaje de los productos desechados. Este *ranking* lo encabeza Nokia como la más verde de las 18 y el último puesto es para Nintendo. Este *ranking* ofrece una idea clara a los clientes de qué empresas están más concienciadas con el medio ambiente.



### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual donde explique las formas en que se puede medir el grado de compromiso social de una empresa. Represente las características principales de las diferentes formas de medición y exponga algunos ejemplos. Finalmente elabore una conclusión sobre la importancia de medir el compromiso social en la organización.



## Resumen

### La transformación de las organizaciones

La implantación de políticas de RSC en las organizaciones viene también impulsada por agentes externos, como son los clientes e inversionistas, que cada vez tienen una influencia mayor en las decisiones de las mismas. La RSC debe integrarse en cada área de trabajo y departamento de una organización. Es una manera de desarrollar la actividad que afecta todos los aspectos del entorno en el que se desenvuelve la organización.

### 5.5.2 Cuestiones de evaluación

1. ¿Cuáles son las áreas de actividad en las que tendremos que pensar al integrar la RSC en nuestra organización?
2. ¿Cómo medir el compromiso de las organizaciones?

## 5.6 La ética en la organización

Los negocios tienen un aspecto ético y humano que se ha de considerar. La actividad de las organizaciones, además de en términos financieros, también debe estar definida por valores morales. En cualquier caso se ha de tener en cuenta que los valores varían según la tradición o la cultura de cada país. Por ello, a la hora de hacer negocios a nivel internacional es importante conocer estas diferencias y saber adaptarse a ellas.

### 5.6.1 La importancia de la ética en los negocios

El comportamiento de las organizaciones tiene importantes consecuencias no sólo sobre sus empleados y clientes, sino sobre el conjunto de la sociedad. Piénsese, por ejemplo, en el poder y en las consecuencias de las acciones de las grandes multinacionales. Por ello, todas las organizaciones deben regirse según los principios de la **ética empresarial**.

Las organizaciones pueden influir en la manera de vestir, de comer, incluso en el modo de pensar de las personas. Además, las actividades que desarrollan afectan a los recursos naturales, a la calidad de vida y a la salud de la sociedad. El ejemplo del escape de petróleo en instalaciones de BP en la costa suroeste de Estados Unidos en el año 2010, es una simple muestra de cómo lo que le ocurre a una organización puede influir, además de en el medio ambiente, en la vida de miles de personas.

El aspecto ético y humano de los negocios debe completar y enriquecer el aspecto estrictamente financiero y de maximización de utilidades y eficiencia. Las organizaciones deben tratar de desarrollar su actividad y competir en el mercado bajo un marco de responsabilidad y ética definida por **valores morales**. Los valores éticos que se definen en cada organización determinan la manera de trabajar de los empleados y la forma en que se desarrolla su actividad. Estos valores serán distintos para cada organización y en cada país.

Dado que el mundo es global y plural, al hacer negocios a nivel internacional habrá que preocuparse de conocer y respetar las costumbres, tradiciones y normas éticas del país en el que se encuentra la organización. Por ejemplo, las organizaciones estadounidenses no permiten que los funcionarios gubernamentales reciban compensaciones económicas extras de los clientes por realizar las gestiones o la actividad normal de su puesto de trabajo, pues es considerado un soborno. Sin embargo, en algunos países asiáticos, estos pagos están generalmente aceptados, ya que se consideran un incentivo para los empleados que agiliza y dinamiza los trámites. Infringir normas éticas puede dar lugar a sanciones millonarias, como fue el caso de dos tabacaleras norteamericanas: Universal Corp. y Alliance Once (U.S. Securities and exchange commission, 2010). Funcionarios de Tailandia aceptaron casi dos millones de dólares en sobornos de estas organizaciones para importar tabaco brasileño entre 2002 y

La **ética empresarial** trata las cuestiones morales que se plantean en el mundo de los negocios. Debe integrarse tanto en la actitud de los empleados como en los procedimientos asociados al desarrollo de su actividad, para ello los gerentes deben servir de ejemplo y guía.

Los **valores morales** son las convicciones fundamentales o básicas sobre lo que es correcto y lo que es incorrecto.

2004, violando así la ley que prohíbe incurrir en negocios corruptos en el extranjero a compañías estadounidenses. Ambas organizaciones tuvieron que pagar 30 millones de dólares al Departamento de Justicia norteamericano, que había acusado formalmente a las compañías de sobornar a funcionarios extranjeros.

## 5.6.2 Integrar la ética en la organización

La ética empresarial debe integrarse tanto en la actitud de los empleados como en los procedimientos asociados al desarrollo de su actividad, para que así tenga un impacto en el conjunto de la organización. Para que las organizaciones integren los principios éticos en su funcionamiento, éstos deben ser conocidos por todos los integrantes de la organización. Definir y promover un comportamiento ético en una organización implica:

- Analizar los valores que se quieren inculcar.
- Definirlos en un código de conducta o valores.
- Crear un comité o departamento que supervise, resuelva conflictos y sancione si es necesario.

### Analizar los valores que se quieren inculcar

Al analizar los valores que definen la base moral de una institución y sirven de referencia para la organización, se ha de tener en cuenta la **misión** y **visión** que tenga definida dicha organización. La misión y visión es particular para cada organización según su actividad, cultura organizacional y objetivos. Los valores éticos que se han de definir deben ser consistentes con la misión y la visión de la organización.

Un ejemplo de la consistencia entre valores y la misión y visión de una organización es el de Petrobras (Petrobras, 2013). Con base en lo que Petrobras se manifieste en su misión y visión, deberá establecer sus valores éticos y actuar en consecuencia. Según establece la propia Petrobras, su misión es: *“Actuar en forma segura, rentable e integrada, con responsabilidad social y ambiental, en las actividades de la industria del petróleo, el gas y la energía, ofreciendo productos y servicios adecuados a las necesidades de los clientes, contribuyendo al desarrollo de nuestra gente y de los países donde actuamos.”* Así mismo, respecto a su visión establece que: *“Seremos una organización integrada de energía, con fuerte presencia internacional, actuando con foco en la rentabilidad y en la responsabilidad social y ambiental.”* Los gerentes de Petrobras, al hacer esta declaración pública de su misión y visión están tratando de configurar valores que conlleven la necesidad de mantener un comportamiento socialmente responsable, de respetar y valorar a los clientes y de ser sensibles ante el medio ambiente. Todo ello de forma compatible con el logro de una rentabilidad razonable, en coherencia con los intereses de los accionistas.

#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará la misión y visión de las empresas Cemex, Bimbo, Danone, Nestlé y Coca Cola. Después de leerlos identifique los valores de dichas compañías. ¿En todas las misiones y visiones se expresan claramente valores?, ¿hay valores implícitos en ellas? Comente con sus compañeros los valores identificados y compárelos. ¿Pudieron identificar los mismos?



### Definir los valores

Una vez analizados los valores que se desean inculcar en la organización, se deberán materializar mediante la redacción de un **código ético** o **de conducta** que todos los empleados deben conocer y respetar.



**Misión.** Es el objetivo, propósito o razón de ser de la existencia de una organización.

**Visión.** Define a dónde quiere llegar la organización a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de la misma.



**T**ransformación de antiguas canteiras españolas en plantaciones de árboles frutales y explotaciones vitivinícolas ha sido un programa pionero desarrollado por Cemex en España que se ha extendido a otros países (Mochón et al., 2009b).



Un **código ético** o **de conducta**, es un sistema de valores morales y de conducta que pretenden establecer una referencia y una guía de comportamiento para todas las actividades que realice cada uno de los empleados de una organización.



La empresa brasileña Embraer creó la Oficina de Tecnología y Estrategias Ambientales para desarrollar políticas específicas de protección ambiental y brindar soporte a las unidades de negocio para reducir el impacto ambiental de sus productos y procesos. Fue el primer productor aeroespacial que obtuvo la certificación ISO 14001 y su avión Ipanema fue certificado para utilizar como combustible ecológico alcohol-nafta, permitiendo que los motores sean más limpios y menos contaminantes que los de gasolina (además de ser entre tres y cuatro veces más barato) (Mochón et al., 2009b).

No todas las organizaciones disponen de códigos éticos, ya que estas prácticas aún no están tan extendidas, pero muchas como Accenture, Ericsson, el Grupo Barceló o incluso la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación) disponen de extensos documentos con información detallada sobre sus valores y su código ético.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentran algunos códigos éticos o de conducta de las empresas Bimbo, Grupo Modelo, Coca Cola y Cemex. Después de revisarlos haga una comparación de ellos y elabore un escrito donde dé respuesta a las siguientes cuestiones: ¿contemplan los mismos valores?, ¿considera importante que las empresas cuenten con un código ético o de conducta?, ¿qué ventajas les da a las empresas contar con un código de ética?, ¿los empleados y todos aquellos que interaccionan con la organización también se benefician si ésta cuenta con un código ético o de conducta?, ¿cómo?

## Crear un comité ético

Algunas organizaciones también crean comités éticos o departamentos. El papel de estos comités en las organizaciones consiste en vigilar el correcto cumplimiento de los códigos éticos, dar pautas de comportamiento en situaciones conflictivas o sancionar si fuera necesaria a las personas que incumplan los códigos aceptados por la organización.

### 5.6.3 El papel de los directivos

La ética en la organización ha de tener en cuenta a las personas que forman parte de ella. Las virtudes personales han de ser valoradas y han de estar acorde con la visión ética de la corporación, pues las organizaciones están compuestas y administradas por personas. La tarea fundamental de los gerentes es administrar a los empleados para que, conociendo bien la misión y visión de la organización, desempeñen correctamente su trabajo. Esto conlleva que actúen eficientemente, pero bajo un marco de responsabilidad y ética del negocio. Los gerentes deben servir de ejemplo y guía para todos sus empleados. Está en sus manos transmitir y motivar al personal a seguir una actitud ética y también depende de los gerentes resolver los conflictos éticos internos que puedan tener lugar. Además los gerentes son responsables de las decisiones que toman y pueden ser sancionados por los organismos rectores de su mercado en caso de darse una administración irregular.



Los gerentes deben servir de ejemplo y guía para todos sus empleados, ya que está en sus manos transmitir y motivar al personal a seguir una actitud ética. Además deben asumir las consecuencias de sus comportamientos no éticos por ser ellos los responsables.

## Algunas iniciativas empresariales en materia de responsabilidad social

La cadena de cafeterías Starbucks ha tomado diversas iniciativas en materia de responsabilidad social que cabe destacar (Mochón, 2006). Así la compañía desarrolla políticas laborales, sociales y de apoyo a los países en los que compra su café. Ayuda a los productores y vigilar que no se abuse de ellos, son algunas de sus iniciativas. Microsoft, o más concretamente Bill Gates, ha creado la mayor fundación del mundo y destina grandes cantidades de fondos a programas sanitarios globales, especialmente para la distribución de vacunas en países en vías de desarrollo.

La empresa líder de subastas por Internet, eBay, ha iniciado un plan para fomentar la venta, reciclado o retirada de dispositivos informáticos y electrónicos. Esta iniciativa, desarrollada en colaboración con los principales fabricantes, compatibiliza negocio y sensibilidad con el medio ambiente. Otro ejemplo de empresa sensibilizada con el medio ambiente es la compañía automovilística Toyota. En concreto ha liderado una iniciativa tendente a fabricar automóviles híbridos.



La empresa brasileña Embraer concreta su compromiso ambiental mediante la recuperación de vegetación, programas de reforestación, monitoreo de la calidad de aguas y ríos, controles muy rígidos para el tratamiento de desperdicios y contaminación, y desarrollo de iniciativas sociales enfocadas a la educación (Mochón et al., 2009b).

dos, esto es, aquellos cuyo motor compatibiliza un funcionamiento eléctrico con gasolina o gasóleo, que son menos contaminantes, aunque algo más caros. Su objetivo es colaborar en la reducción de emisiones que provocan el llamado efecto invernadero o de calentamiento global.

---

### Nota complementaria

## El buen gobierno de la empresa

El análisis que se ha venido presentando sobre la RSC tiene por objetivo último lograr que las organizaciones estén siguiendo los principios de la ética.

El *informe Cadbury* (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004b) publicado en 1992 y promovido por Adrian Cadbury, ex presidente del grupo británico Cadbury Scheppees, fue un pionero en esta materia. En este informe se aconseja evitar la concentración de poder en el seno de la empresa y se aboga por reforzar el control y la transparencia como vía para ganar credibilidad en los mercados. El valor para el accionista se acrecienta con el incremento de control, de la transparencia y de la disposición a dar cuentas de las decisiones que se toman. Bajo esta línea argumental se formula una serie de recomendaciones dirigidas fundamentalmente a empresas que cotizan en bolsa, en donde un porcentaje muy elevado de acciones están en manos de muchos pequeños accionistas a los que, con estas recomendaciones, se les pretende dotar de mayores garantías para su inversión.

Respecto al consejo de administración se señala que además de las funciones de control y vigilancia, éste debe asumir el papel de liderazgo de la compañía, marcando el rumbo de la empresa y preocupándose del cumplimiento de los objetivos. Para ello debe configurarse como un instrumento de supervisión y control con el fin de orientar la política de la compañía, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas.

Algunas de las recomendaciones para el buen gobierno de las sociedades en lo relativo al consejo de administración se concretan en los puntos siguientes:

1. Incorporar consejeros independientes.
2. Reducir el número de consejeros.
3. Un compromiso claro con la transparencia.
4. Creación de un comité de auditoría.
5. Creación de un comité de retribuciones y nombramientos.

La presencia de consejeros independientes genera un cierto compromiso de informar, que limita el margen de maniobra para encubrir los problemas que pueden surgir en la gestión de la empresa. La publicación de objetivos, estar continuamente examinado por los mercados y garantizar un nivel de independencia son factores que permiten observar si las decisiones tomadas contribuyen a crear o destruir valor.

Se recomienda que las comisiones de auditoría y de retribuciones y nombramientos deberían estar integradas mayoritariamente por consejeros independientes.

---



### Para poner en práctica

Después de haber revisado el tema anterior, exponga el concepto de responsabilidad ética en las organizaciones en una presentación en PowerPoint que considere los siguientes puntos: su importancia e implicaciones, quién y cómo la implementa, a quiénes involucra, qué sucede si una organización carece de ella, cómo se beneficia una empresa con ella. En una plenaria exponga su presentación y complémtela con las observaciones de sus compañeros.

## Resumen

### La ética en la organización

La ética empresarial trata las cuestiones morales que se plantean en el mundo de los negocios. Debe integrarse tanto en la actitud de los empleados como en los procedimientos asociados al desarrollo de su actividad, para ello los gerentes deben servir de ejemplo y guía para todos sus empleados.

### 5.6.4 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuál es el procedimiento para integrar la ética en la organización?
2. ¿Qué funciones tienen los directivos con respecto a la ética de la organización?



La reputación que otorga la RSC es un valor intangible y las organizaciones buscan la mejor manera de comunicarla. En la actualidad las redes sociales son el medio de comunicación con más crecimiento y de los más potentes, el *marketing* social hace uso de ellas. Pero sin embargo, como destaca el artículo, esta herramienta también puede ser una amenaza si las redes sociales se ponen en su contra. Las organizaciones deben buscar la manera de controlar los riesgos inherentes a estos medios masivos y democráticos.

- ¿Cómo influyen las nuevas tecnologías en la RSC?
- ¿Por qué las redes sociales pueden suponer un riesgo para las organizaciones?
- ¿Qué importancia relativa tiene la reputación en una organización?



En la página Web del libro se encuentra una evaluación final del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre responsabilidad social corporativa. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

### Caso final

#### La responsabilidad social en las redes sociales, ¿peligro u oportunidad? (Scalvinovi, 2010)

La RSC es la parte visible de la contribución empresarial al desarrollo sostenible que conlleva tres aspectos imprescindibles en la sociedad actual: el económico, el social y el medioambiental. A través del *marketing* social, las compañías buscan desarrollar, y sobre todo comunicar sus políticas empresariales responsables para poder consolidar el valor intangible que la RSC otorga a la reputación corporativa de las compañías.

Una buena estrategia de RSC consiste, en un primer momento, en integrar a la cultura empresarial los conceptos principales que la determinan de forma transversal en toda la compañía para, posteriormente, empezar a comunicarlos a todos los grupos de interés (*stakeholders*) a través de los canales afines. El tema de la comunicación de la RSC siempre ha sido controvertido.

¿Cómo transmitir mensajes de confianza y transparencia a nuestro público sin dar la sensación de regodearnos en “lo responsables y sostenibles que somos”? En este sentido los canales y los medios a través de los cuales la organización transmite su mensaje “responsable” es un elemento fundamental de las estrategias de RSC.

Las redes sociales son medios particularmente interesantes para la comunicación de la RSC, principalmente por la democratización de las interacciones realizadas en estas comunidades virtuales.

Sin embargo, la mencionada democratización puede convertirse en un arma de doble filo. La interactividad de la que disfrutaban los grupos de interés frente a las publicaciones realizadas por las organizaciones, puede derivar en crisis de reputación e imagen de la compañía.

La solución pasa por minimizar los riesgos a través de una buena estrategia de comunicación en redes sociales. Temer los peligros de los “*social media*” es comprensible, pero identificándolos y estando preparados para los mismos, nuestra reputación corporativa se puede beneficiar del mejor prescriptor para nuestra organización: el cliente.

## 5.7 Autoevaluación



Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Reconozco el significado de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?                      |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Clasifico los distintos niveles de responsabilidad y compromiso social de las organizaciones? |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo el origen y evolución del compromiso social en las organizaciones?                   |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Identifico las diversas posibilidades que ofrece la RSC?                                      |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Justifico la eficiencia en las organizaciones responsables?                                   |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo al emprendedor social?   |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Incorporo el perfil social en el modelo tradicional de la empresa?                            |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico cómo se mide el grado de compromiso social de las corporaciones?                      |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Valoro la importancia de un código ético en las organizaciones?                               |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Expongo el concepto de responsabilidad ética?   |                                  |        |  |        |           |    |

## 5.8 Evaluación final del capítulo



1. ¿En qué consiste la responsabilidad filantrópica?
2. Cite dos principios básicos de la RSC.
3. ¿Cuáles son los principales objetivos de los proyectos de RSC de carácter medioambiental?
4. ¿En qué consiste la teoría de la base de la pirámide?
5. Cite algún inconveniente o amenaza que puede suponer la implantación de una política de RSC en la organización.
6. ¿Qué define a un emprendedor social?
7. ¿Por qué los clientes y los inversionistas tienen poderes para influir en el cambio de las organizaciones hacia una política de RSC?
8. ¿Cuáles son algunos de los obstáculos de la RSC?
9. ¿Por qué es importante conocer los valores éticos de las distintas organizaciones y regiones al hacer negocios internacionales?
10. ¿Qué es un código ético?



## 5.9 Portafolio de evidencias

| Actividad  | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar   |
|--|--|---|
| Investigación sobre los ejemplos de empresas propuestos.   | Reconocer el significado de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación sobre los elementos que se identifican de cada empresa.</li> <li>• Análisis.</li> <li>• Identificación de la(s) empresa(s) que son socialmente responsables.</li> <li>• Argumentación.</li> </ul>                          |
| Cuadro comparativo sobre niveles de responsabilidad de la empresa.                                       | Clasificar los distintos niveles de responsabilidad y compromiso social de las organizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación sobre las empresas.</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Argumentación sobre la clasificación.</li> </ul>   |
| Esquema sobre hechos representativos del origen y evolución del compromiso social en las organizaciones. | Describir el origen y evolución del compromiso social en las organizaciones.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación.</li> <li>• Resumen.</li> <li>• Esquema.</li> </ul>  |
| Escrito sobre posibilidades de RSC.  | Identificar diversas posibilidades que ofrece la RSC.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de empresa de bienes o servicios.</li> <li>• Lista de problemas sociales, ambientales o económicos de su localidad.</li> <li>• Propuesta de estrategias de RSC que aborden los problemas listados.</li> </ul>                  |
| Justificación de la eficiencia de las empresas responsables.   | Justificar la eficiencia de las organizaciones responsables.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de beneficios de las empresas.</li> <li>• Argumentos sobre la eficiencia económica en los dos casos de empresas presentados.</li> </ul>  |
| Perfil de un emprendedor social y cuadro comparativo.  | Describir el perfil del emprendedor social.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características del emprendedor social.</li> <li>• Cuadro comparativo.</li> <li>• Identificación de programas que fomenten ser un emprendedor social.</li> <li>• Investigación de los mecanismos para ser emprendedor social.</li> </ul> |
| Esquema y propuesta de incorporación de perfil social.   | Incorporar el perfil social en el modelo tradicional de la empresa.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esquema del modelo tradicional de la empresa.</li> <li>• Ejemplo de empresa tradicional.</li> <li>• Propuesta de incorporación del perfil social en la empresa de ejemplo.</li> </ul>  |
| Mapa conceptual y conclusión sobre las formas de medición del compromiso social.                         | Explicar cómo se mide el grado de compromiso social en las corporaciones.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa conceptual.</li> <li>• Debe incluir todas las formas de medición vistas en el capítulo.</li> <li>• Ejemplos.</li> </ul>   |
| Escrito sobre código ético.  | Valorar la importancia de un código ético en las organizaciones.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura y comparación de los códigos de ética o conducta.</li> <li>• Identificación de los valores en que coinciden.</li> <li>• Respuesta a las cuestiones planteadas.</li> </ul>  |
| Presentación PowerPoint sobre responsabilidad ética.   | Exponer el concepto de responsabilidad ética.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la presentación PowerPoint.</li> <li>• Exposición.</li> <li>• Que cumpla los puntos solicitados.</li> </ul>   |

## 5.10 Bibliografía

Ashoka. (2013). Ashoka innovators for the public. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <https://www.ashoka.org/>



- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2004a). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. (Documento n° 1, Aeca). España.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2004b). *Documento aeca. Serie, Responsabilidad Social Corporativa. Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Documento n° 1.
- Barnett, M. L. (2005). Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, (Octubre), 1–50.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://books.google.com.mx/books?id=4y0vAAAAMAAJ>
- Cemex gana premio otorgado por la ONU. (2009). *CNNExpansión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/07/07/la-onu-otorga-premio-habitat-a-cemex>
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Davis, K., & Frederick, W. C. (1984). *Business and Society, Management, Public Policy, Ethics* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Greenpeace. (2008). Nuevo Ranking Electrónico Verde de Greenpeace. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/nuevo-ranking-electr-nico-verd/>
- Greenpeace. (2012). Guide to greener electronics. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.greenpeace.org/international/en/campaigns/toxics/electronics/Guide-to-Greener-Electronics/>
- Hopenhagen: Design Activism as an Oxymoron. (2011). *Slideshare.net*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.slideshare.net/ecolabs/hopenhagen-design-activism-as-an-oxymoron>
- Knight, P. (1996). Nike's labor practices. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.icmrindia.org/casestudies/catalogue/Business Ethics/Nike Labor Practices.htm>
- Manuel Méndez destaca el impacto de las microfinanzas en la lucha contra la pobreza. (2013). *epsocial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.europapress.es/epsocial/00332/20070419122147/manuel-mendez-destaca-impacto-microfinanzas-lucha-contr-pobreza.html>
- Microcredit summit campaign. (2009). Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.microcreditsummit.org/>
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F., & Fracchia, E. (2009a). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. México D.F: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F., & Fracchia, E. (2009b). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Olcese, A., & Rodríguez, M. A. (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. Conceptos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la Empresa*. España: McGraw-Hill.
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). Declaración Universal de Derechos Humanos. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.un.org/es/documents/udhr/>
- Organización de las Naciones Unidas. (1999). Pacto Global de las Naciones Unidas (“Global Compact”). Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.un.org/News/Press/docs/1999/19990201.sgsm6881.html>
- Petrobras. (2013). Petrobras. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.petrobras.com.ar/portal/site/PB-eInst/menuitem.57b6c4ab67224d701e405020a114f0a0/?javax.portlet.tpst=562eba5550ecbf1f0a229720ed04f0a0&javax.portlet.prp\\_562eba5550ecbf1f0a229720ed04f0a0\\_selecteContentId=0d59a414aa150010VgnVCM\\_20000c21819acRCRD&javax.portlet.prp\\_562eba5550ecbf1f0a229720ed04f0a0\\_viewMode=detail&javax.portlet.begCacheTok=token&javax.portlet.endCacheTok=token](http://www.petrobras.com.ar/portal/site/PB-eInst/menuitem.57b6c4ab67224d701e405020a114f0a0/?javax.portlet.tpst=562eba5550ecbf1f0a229720ed04f0a0&javax.portlet.prp_562eba5550ecbf1f0a229720ed04f0a0_selecteContentId=0d59a414aa150010VgnVCM_20000c21819acRCRD&javax.portlet.prp_562eba5550ecbf1f0a229720ed04f0a0_viewMode=detail&javax.portlet.begCacheTok=token&javax.portlet.endCacheTok=token)

- Prahalad, C. (2004). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Roca, J. (2009). La RSC de las multinacionales latinas: Con estilo propio. *Compromiso empresarial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.compromisoempresarial.com/management/2009/09/la-rsc-de-las-multinacionales-latinas-con-estilo-propio/>
- Scalvinovi, O. (2010). La responsabilidad social en las redes sociales, ¿peligro u oportunidad? *Compromiso empresarial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.compromisoempresarial.com/actualidad/2010/08/la-responsabilidad-social-en-las-redes-sociales-fpeligro-u-oportunidad/>
- Schinwald, J. (n.d.). Lo que importa es ganar. Vaya oportunidad para aquellos que comprenden el cambio, concentrándose en lo que importa. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://yassconsultores.com/empresas/CASO-NIKE.pdf>
- Sethi, P. (1979). A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns. *Academy of Management Review*, 4(1), 68–74.
- Trudel, R., & Cotte, J. (2008). “Does Being Ethical Pay?” *The Wall Street Journal*. United States. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.globalcompliance.com/pdf/does-being-ethical-pay-wsj5-228.pdf>
- U.S. Securities and Exchange Commission. Litigation Release No. 21618. , Pub. L. No. 21618 (2010). United States. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.sec.gov/litigation/litreleases/2010/lr21618.htm>
- UNESCO. (s.f.). La UNESCO y la protección del Patrimonio Cultural. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.cinu.org.mx/eventos/cultura2002/unesco.htm>
- Unión Europea. (s.f.). Protocolo de Kioto sobre el cambio climático. (Síntesis de la legislación de la UE). Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://europa.eu/legislation\\_summaries/environment/tackling\\_climate\\_change/128060\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/environment/tackling_climate_change/128060_es.htm)
- Unión Europea. (2001). Documentos de la Unión Europea - Comisión Europea - Libros Verdes. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://ec.europa.eu/green-papers/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/green-papers/index_es.htm)
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). The Corporate Social Performance- Finacial Performance Link. *Strategic Management Journal*, 18(4).
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 703–708.



## 5.11 Material de la página Web de apoyo

El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplos de organizaciones socialmente responsables
- Ejemplo de Starbucks
- Ejemplos de las iniciativas para identificar nivel de responsabilidad
- Artículo *La Pelota se mancha*
- Artículo sobre el beneficio para las empresas que invierten en proyectos de RSC
- Artículo sobre cómo ser un emprendedor social
- Artículo sobre la empresa venezolana Polar
- Misión y visión de las empresas Cemex, Bimbo, Danone, Nestlé y Coca Cola
- Código de ética o conducta de las organizaciones Bimbo, Grupo Modelo, Coca Cola y Cemex
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*

Segunda parte  
LA TOMA DE DECISIONES Y LA PLANEACIÓN

# 6

## La toma de decisiones en las organizaciones

### Contenido

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| <b>6.1</b>  | Introducción . . . . .  | 157 |
| <b>6.2</b>  | El proceso de toma de decisiones<br>y las etapas a seguir . . . . . | 158 |
| <b>6.3</b>  | Modelos de toma de decisiones . . . . .                             | 161 |
| <b>6.4</b>  | Estrategias para la toma de decisiones . . . . .                    | 165 |
| <b>6.5</b>  | Errores en la toma de decisiones y sus enseñanzas. . . . .          | 169 |
| <b>6.6</b>  | Toma de decisiones en grupo . . . . .                               | 174 |
| <b>6.7</b>  | Creatividad, innovación y la toma de decisiones . . . . .           | 177 |
| <b>6.8</b>  | Autoevaluación . . . . .  | 181 |
| <b>6.9</b>  | Evaluación final del capítulo. . . . .                              | 181 |
| <b>6.10</b> | Portafolio de evidencias . . . . .                                  | 182 |
| <b>6.11</b> | Bibliografía . . . . .  | 182 |
| <b>6.12</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                        | 184 |

### Aprendizajes esperados

- Analiza las distintas etapas del proceso de toma de decisiones.
- Define los diversos modelos de toma de decisiones.
- Describe la estrategia de toma de decisiones.
- Identifica los errores más frecuentes en la toma de decisiones y las técnicas para combatirlos.
- Explica la toma de decisiones y la creación de valor.

### Competencia a desarrollar

Identificar los errores en la toma de decisiones en la organización para implementar estrategias y técnicas que los minimicen.

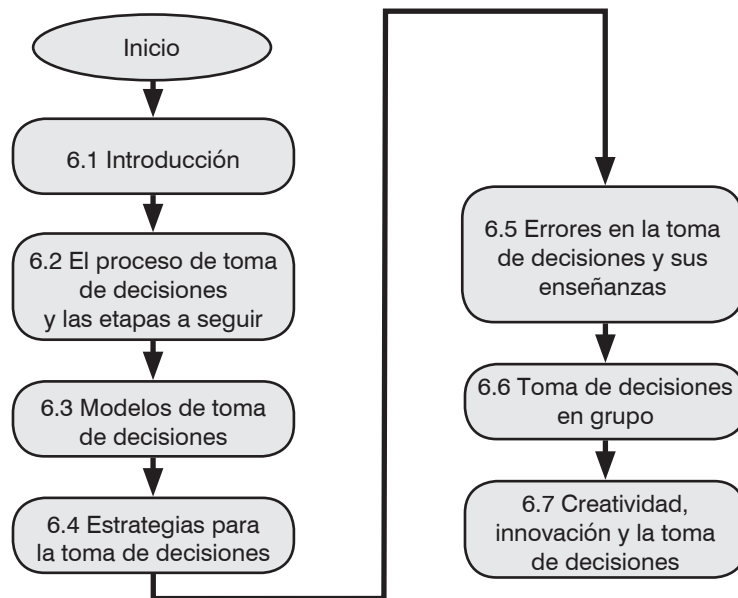
### Segunda parte

#### La toma de decisiones y la planeación

Esta segunda parte del libro se dedica al estudio de la toma de decisiones en las organizaciones y a la planeación. El primero de los capítulos se ocupa de cómo los gerentes toman decisiones, de las etapas que se deben seguir y de los factores que inciden en la toma de decisiones. Los otros dos temas se dedican a la planeación. La planeación es una función clave de la administración, ya que toda organización necesita establecer un plan para orientar su evolución. En las estrategias que se definan se establecerá lo que se debe hacer en el negocio, de tal forma que se alcancen las metas deseadas.

#### Capítulo 6. La toma de decisiones en las organizaciones

En este capítulo se revisará la toma de decisiones en la organización. Los gerentes son los responsables de tomar decisiones, y al hacerlo procuran que éstas sean las correctas, pues de ello dependerá la marcha de la organización. El proceso de toma de decisiones se realiza en etapas y se ve influido por una serie de factores. Al estudiar el proceso de toma de decisiones, el lector debe centrarse en los siguientes objetivos de aprendizaje.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre la toma de decisiones en las organizaciones. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que desarrollará en este capítulo.

## Caso inicial

### Amazon contra la librería de la esquina (“Amazon contra la librería de la esquina,” 2010)

Internet ha provocado el cierre de muchos negocios pequeños porque no pueden competir con grandes minoristas en la Web que ofrecen precios reducidos y más conveniencia a los compradores.

¿Internet ha provocado realmente el cierre de los pequeños comercios? Este trabajo intentó comprobar si es cierta la difundida suposición de que Amazon, por ejemplo, es responsable en gran medida del generalizado cierre de librerías, o que Orbitz y Travelocity provocaron la ruina de agencias de viajes locales. Como los clientes ahora buscan *online* los precios más bajos, no necesitan recorrer diferentes negocios, los que a su vez luchan por competir con la capacidad de bajar costos de la Web. Los investigadores analizaron tres de los sectores más afectados por el surgimiento del *e-commerce*: librerías, agencias de viajes y concesionarias de automóviles. Aunque si encontraron pruebas de que las supertiendas de Internet afectaron a los *retailers* locales, también advirtieron que se abrieron nuevas oportunidades para operaciones de nicho que atienden a clientes especiales de formas que los gigantes de Internet no pueden hacerlo.

Los investigadores analizaron datos por condado en Estados Unidos desde 1994 a 2003, el periodo cuando la compra vía Internet despegó, y midieron el número total de negocios y su tamaño para cada uno de los sectores estudiados. Luego combinaron esos datos con una investigación anual de 55 000 estadounidenses que sondearon el uso de Internet de los respondientes y los hábitos de compra *online* durante el mismo periodo de diez años. Los autores descubrieron que el rápido ascenso del tráfico en la Web y el *e-commerce* cambiaron la estructura —no sólo el precio de los productos y servicios— de los tres sectores. Los negocios físicos más grandes generalmente florecieron mientras que los pequeños *retailers* fueron desapareciendo. Sin embargo, los pequeños minoristas más exitosos, como las tiendas de discos de “culto” y las librerías que traen manuscritos raros, encontraron formas de adaptarse a la Web y llegar a un mayor número de clientes con bienes y servicios más personalizados. Las agencias de viajes tuvieron la peor suerte: En realidad sus números aumentaron levemente hasta 1997, pero ahí es cuando más consumidores comenzaron a hacer compras *online* de viajes.



**C**omo se señala a lo largo del capítulo, los cambios en el entorno pueden forzar a las empresas a tomar decisiones si quieren sobrevivir. En este artículo se analiza el impacto sobre los pequeños negocios de la venta en la Web y las transformaciones que deben llevar a cabo para mantenerse en el mercado.

- ¿Cuál es la pregunta a la que se le pretende dar respuesta en este artículo?
- La aparición de los negocios en la Web puede hacer desaparecer muchos negocios tradicionales pero, ¿genera también oportunidades? ¿Qué decisiones pueden tomar los responsables de pequeños negocios de venta al menudeo para sobrevivir ante las ventas por Internet?

## 6.1 Introducción



Este capítulo se ocupa de analizar la toma de decisiones en las organizaciones y una pregunta clave es, ¿cómo los gerentes propician que se tomen decisiones efectivas? De hecho, para muchos autores el gran reto de las organizaciones es la forma en que se toman las decisiones y quién las toma. Ambos hechos tienen una profunda influencia en la marcha de la organización. En todo momento en que un gerente planifica, organiza, dirige o controla las actividades de la organización, está tomando decisiones. Lo relevante es analizar cómo los gerentes toman decisiones y explorar cómo los factores a nivel individual, de grupo y de organización afectan a la calidad de las decisiones que se toman, y en definitiva, cómo determinan el comportamiento de las organizaciones.

## 6.2 El proceso de toma de decisiones y las etapas a seguir

La **toma de decisiones** es un proceso que se desarrolla en diversas etapas, arranca con la identificación de un problema, y termina con la implementación de la alternativa elegida y la evaluación de su efectividad.

Una **decisión** es una elección entre dos o más alternativas, de lo contrario la decisión se reduciría a llevar a cabo o no la acción correspondiente.

La **toma de decisiones** es la misión esencial de los gerentes (Anders, Rockwell, Rodríguez & Tarantino, 1995). El funcionamiento normal de una organización genera situaciones ante las cuales los gerentes tienen que tomar **decisiones**, entendidas como la elección de una línea de acción entre diversas alternativas (Davenport, 2010). Las decisiones apropiadas mejoran los resultados de la organización, mientras que malas decisiones los empeoran (Lumet & Gargarella, 1957) (Mochón, 2006).

Los buenos gerentes siempre están buscando optimizar el proceso de toma de decisiones para mejorar el desempeño de la organización, a la vez que procuran, por todos los medios, evitar errores costosos que puedan perjudicar la marcha de la organización.

### Para poner en práctica

Reúnanse en grupos de cuatro personas y discutan la importancia que tiene la toma de decisiones por un gerente dentro de una organización, listen ejemplos de decisiones que pueden mejorar y empeorar la marcha de una organización. ¿Consideran que se puede prevenir una mala toma de decisiones por parte de un gerente? ¿Cómo?

### 6.2.1 Las etapas del proceso de toma de decisiones

El proceso que conduce a la toma de decisiones consiste en esencia en identificar un problema, en elegir criterios de decisión, en identificar alternativas, evaluarlas y elegir una de ellas (Garvin & Roberto, 2001). Este proceso puede dividirse en las ocho etapas siguientes:

**Etapas 1. Identificación de un problema.** El reconocimiento de la necesidad de tomar una decisión, generalmente surge cuando aparece un **problema** o debido a cambios en el entorno que generan algún tipo de amenaza u oportunidad para la empresa. Un ejemplo sería cuando el sistema de información y gestión computarizada de una organización dedicada al suministro de material de oficinas, dirigida por Asunción comienza a fallar, pues debido al crecimiento del número de clientes el sistema se colapsa con frecuencia. El problema es de tal dimensión que se plantea la necesidad de comprar un sistema nuevo.

**Etapas 2. Análisis de los criterios de decisión.** Una vez detectado un problema, el gerente debe identificar los **criterios de decisión** que pueden ser relevantes para resolverlo. Todo gerente que toma decisiones tiene criterios, aunque no estén explícitamente enunciados. Así, en el ejemplo antes considerado, Asunción debe decidir qué sistema de información va a utilizar, y para ello considera los siguientes criterios de decisión: *fiabilidad, continuidad del soporte, adaptación a las necesidades, calidad del soporte, precio y facilidad para el usuario* (Véase Cuadro 6.1).

**Etapas 3. Ponderación de criterios.** Generalmente los criterios relevantes de decisión no tienen la misma importancia, por lo que el gerente deberá ponderar los distintos criterios para priorizar y decidir correctamente. Una posibilidad es darle al criterio más importante un valor de 10 y asignar ponderaciones al resto utilizando ese estándar. Para el ejemplo que estamos considerando, la ponderación de los criterios es la recogida en el Cuadro 6.1.

**Etapas 4. Generación de alternativas.** Ante la necesidad de tomar una decisión, el gerente debe generar un conjunto de posibles alternativas viables. Esta etapa es importante, pues los investigadores señalan como una posible causa de tomar malas decisiones la incapacidad de

Un **problema** es una discrepancia entre una condición existente y una deseada, esto es, un obstáculo que dificulta el logro de un objetivo.

Los **criterios de decisión** definen lo que es relevante para resolver un problema.



**H**ay decisiones que marcan el futuro de una organización. Así, el grupo mexicano Modelo, a finales de la década de los sesenta decidió iniciar la internacionalización exportando los productos del grupo de la marca Corona. En la actualidad esta marca está presente en los principales mercados mundiales (Mochón et al., 2009).

|   |    |
|---|----|
| Fiabilidad  | 10 |
| Continuidad a largo plazo del soporte técnico.    | 9  |
| Adaptación a las necesidades de la empresa.       | 8  |
| Calidad del soporte técnico y Servicio postventa. | 7  |
| Precio.   | 5  |
| Facilidad de uso.                                 | 3  |

**Cuadro 6.1** Criterios de selección.

desarrollar alternativas factibles y creativas a los problemas que se les plantean. En ocasiones ello se debe a la dificultad para abandonar las opiniones preconcebidas y desarrollar otras nuevas. En esta etapa las alternativas únicamente se listan, no se evalúan.

### Para poner en práctica

Comente con sus compañeros algunas alternativas que podría tomar la oficina de Asunción, antes comentada, para resolver el problema. Elaboren una lista. ¿Por qué consideran importante enlistar las alternativas? ¿Todas las alternativas son viables? ¿De qué depende su viabilidad?

**Etapa 5. Análisis de las alternativas.** Los directivos deben evaluar las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas con base en los criterios especificados en la Etapa 2. Los gerentes deben asegurarse de que toda la información disponible sobre las alternativas que se están evaluando se tiene en consideración. Para evaluar las distintas alternativas se tienen en cuenta tanto factores cuantitativos como cualitativos (por ejemplo, la calidad de las relaciones laborales). La evaluación de las alternativas requiere que en ocasiones se aplique el análisis marginal (comparando, por ejemplo, **ingresos marginales y costos marginales**). Precisamente algunos autores señalan que una frecuente fuente de problemas en la toma de decisiones es la tendencia a no tener en cuenta información crítica, incluso cuando está disponible (Cuadro 6.2).

**Etapa 6. Elección de una alternativa.** Las distintas alternativas consideradas deben evaluarse y clasificarse según los criterios mencionados. Para seleccionar una alternativa se recurre

**Ingreso marginal.** Es la variación en el ingreso total cuando se vende una unidad adicional de producto.

**Costo marginal.** Es la variación en el costo total cuando se produce una unidad adicional de factor empleado.

|                   | Fiabilidad | Continuidad | Adaptación a las necesidades | Calidad de servicio | Precio | Facilidad |
|-------------------|------------|-------------|------------------------------|---------------------|--------|-----------|
| SAP               | 10         | 10          | 6                            | 9                   | 4      | 9         |
| CCS               | 9          | 8           | 7                            | 6                   | 6      | 7         |
| Navition          | 10         | 9           | 5                            | 10                  | 5      | 9         |
| Desarrollo propio | 7          | 3           | 10                           | 7                   | 8      | 5         |

**Cuadro 6.2** Clasificación de las distintas alternativas.



|                   | Fiabilidad | Continuidad | Adaptación a las necesidades | Calidad de servicio | Precio | Facilidad | Total |
|-------------------|------------|-------------|------------------------------|---------------------|--------|-----------|-------|
| SAP               | 100        | 90          | 48                           | 63                  | 20     | 27        | 348   |
| CCS               | 90         | 72          | 56                           | 42                  | 30     | 21        | 311   |
| Navition          | 100        | 81          | 40                           | 70                  | 25     | 27        | 343   |
| Desarrollo propio | 70         | 27          | 80                           | 49                  | 40     | 15        | 281   |

**Cuadro 6.3** Evaluación de las alternativas.

a la experiencia acumulada en el pasado, a la realización de experimentos, y a la investigación y análisis, como se ha hecho en el ejemplo que estamos considerando. Los resultados de ponderar cada una de las alternativas, para el ejemplo considerado, se recogen en el Cuadro 6.3. La alternativa elegida es SAP debido a su puntaje más elevado.


**Etapas 7. Implementación de la alternativa elegida.** Una vez que se opta por una alternativa, las tareas no han terminado. Para llevar la decisión a la acción hay que comunicarla a todos los afectados, lograr que todos los que deben implementarla se comprometan con la decisión y se sientan partícipes del proceso. Además a gestores de nivel medio se les debe proporcionar los recursos suficientes y asignarles la responsabilidad de que tomen las medidas de seguimiento oportunas. En ocasiones, en las decisiones a largo plazo, los gerentes deben reevaluar el ambiente por si los criterios y las alternativas elegidas siguen siendo las mejores opciones.

**Etapas 8. Evaluación de la efectividad de la alternativa.** Lo fundamental es evaluar el resultado de la decisión para saber si se resolvió el problema o si éste aún existe.

El conjunto de las ocho etapas constituye el **proceso de toma de decisiones**.

En el caso de que el problema aún persista, el gerente debe analizar lo que salió mal. Debe considerar si el problema no se definió correctamente, si las alternativas se evaluaron mal, si se cometieron errores al seleccionar la alternativa o si hubo problemas en la implementación. Cuando se detectan errores en el proceso de toma de decisiones, puede plantearse repetir alguna etapa anterior o incluso podría ser necesario reiniciar de nuevo todo el proceso.

En la última etapa de todo proceso de toma de decisiones, se debe realizar un análisis retrospectivo para ver qué es lo que se puede aprender de los éxitos y fracasos pasados. Ésta es la única forma de aprender de los errores y así evitar que vuelvan a ocurrir.



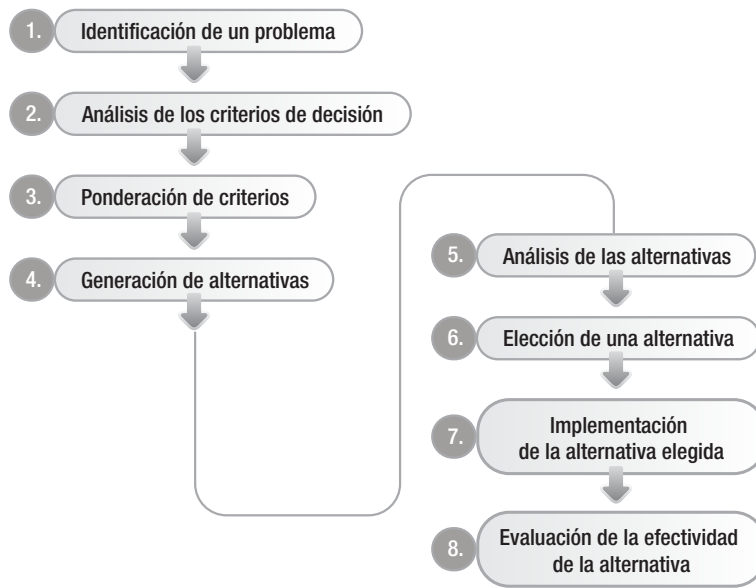
El **proceso de toma de decisiones** está integrado por todas las actividades necesarias, desde identificar un problema hasta finalmente resolverlo, poniendo en práctica y evaluando la alternativa seleccionada.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización peruana “Tornillo” SAC. Después de revisarlo deberá tomar decisiones, para esto reúnanse con algunos de sus compañeros, y en un documento describan para el caso cada etapa del proceso para tomar decisiones, mostrado en la Fig. 6.1. Identifiquen el problema, definan los criterios de decisión que considerarán, ponderen estos criterios, enlisten alternativas, seleccionen aquella que más les convenga después de analizarlas. Mencionen cómo la implementarían y cómo la evaluarían. Al final expongan su conclusión y el proceso que siguieron frente a su grupo. Escuchen a los demás equipos y comparen. ¿Identificaron el mismo problema para la empresa que los demás equipos? ¿Todos los equipos llegaron a la misma decisión? ¿Qué consideraron? ¿Coincidieron en alternativas?



**Figura 6.1** Etapas del proceso de toma de decisiones.

## Resumen

### El proceso de toma de decisiones y las etapas a seguir

La toma de decisiones es un proceso que se desarrolla en diversas etapas, arranca con la identificación de un problema, continúa con los criterios de decisión y termina con la implementación de la alternativa elegida y la evaluación de su efectividad.

### 6.2.2 Cuestiones de repaso

1. El proceso de toma de decisiones ¿finaliza con la elección de la alternativa más adecuada?
2. Defina los conceptos de problema y decisión.

## 6.3 Modelos de toma de decisiones

En una organización todos toman decisiones, si bien ésta es una tarea específica de los gerentes. El desempeño de las cuatro funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar, conlleva la toma de decisiones. Sin embargo, la forma en que se toman decisiones varía según cuáles sean las condiciones en que se desarrolle el proceso. Así cabe hablar de **toma de decisiones racional**, **toma de decisiones con racionalidad limitada** y de **decisiones intuitivas**.

### 6.3.1 Toma de decisiones racional

Cuando un gerente, al llevar a cabo el proceso de toma de decisiones sigue todas las etapas recogidas en el epígrafe anterior, realiza una toma de decisiones racional (Garvin & Roberto, 2001) (March, James & Simon, Herbert., 1958). Generalmente se supone que los gerentes introducen una serie de supuestos simplificadores sobre la naturaleza del proceso de toma de decisiones. La hipótesis de partida es que una vez que los gerentes reconocen la necesidad

**L**a toma de decisiones es racional cuando se realiza siguiendo un proceso cuidadoso, analizando las posibles alternativas, eligiendo la decisión óptima, y evaluando la ejecución. En muchas ocasiones, sin embargo, se actúa con racionalidad limitada por la escasa disponibilidad y capacidad de procesar información, por lo que se buscan soluciones satisfactorias. También es frecuente tomar decisiones intuitivas basadas en la experiencia, sensaciones y opiniones.



La **toma de decisiones racional** es cuando las elecciones son lógicas, conscientes y óptimas.

**Modelo clásico de toma de decisiones.** Los gerentes toman decisiones de forma racional, lo que posibilita que éstas sean óptimas.



**P**ara la empresa colombiana Grupo Nacional de Chocolates, una decisión clave fue la expansión internacional. Se consideró como una fase más de la estrategia de crecimiento. Inicialmente los mayores esfuerzos se canalizaron hacia la zona de influencia de Colombia, y una vez copado el mercado nacional, los negocios iniciaron una expansión internacional de modo gradual y natural, priorizando su acción en Centroamérica y en el Caribe (Mochón et al., 2009).

de tomar una decisión, son capaces de generar una lista completa con todas las alternativas y consecuencias y hacer la mejor elección. Esto supone que los gerentes tienen acceso a toda la información que necesitan para tomar la decisión óptima, que es la decisión más adecuada a la luz de las posibles consecuencias futuras para la organización. En la teoría de la administración, cuando se supone que el gerente puede identificar y evaluar todas las alternativas posibles, y sus consecuencias sobre la organización, y racionalmente tomar la decisión más apropiada, se dice que toma decisiones según el **modelo clásico o racional**.

Las decisiones racionales son decisiones que requieren tiempo y esfuerzo y son el resultado de cuidadosos procesos de acopio de información y de generación de alternativas que posteriormente son sometidas a evaluación (Stewart, 2006) (Pfeffer & Sutton, 2006). La racionalidad es una forma de justificar una decisión y que sea entendida por otros. El proceso de toma de decisiones racional o “como debería hacerse”, deriva en un modelo normativo o modelo prescriptivo para tomar decisiones que puede servir como una guía objetiva para optimizar la resolución de los problemas.

### 6.3.2 Toma de decisiones con racionalidad limitada

En la vida real los gerentes no suelen disponer de toda la información que se necesitaría para tomar una decisión con plena racionalidad. Además, incluso si tuviesen toda la información, los gerentes suelen carecer de la capacidad mental o psicológica para asimilar toda la información y evaluarla correctamente. En la investigación realizada por James March y Herbert Simon (Simon, 1957) (March, James, 1978) se explica por qué la toma de decisiones difícilmente es racional, en el sentido postulado en el modelo clásico, por lo que lo más correcto es hablar de **racionalidad limitada**. Las limitaciones de los individuos al interpretar, procesar y actuar según la información disponible, acotan la habilidad de los gerentes en el momento de tomar decisiones y hacen prácticamente imposible que las decisiones sean óptimas.

#### Para poner en práctica

Considerando la actividad de la página 160, donde tuvieron que tomar una decisión para resolver una problemática en una organización, ¿podrían mencionar si contaban con toda la información para tomar la decisión?, ¿qué limitaciones encontraron al seguir todas las etapas para la toma de decisiones? Coméntenlo y discútanlo en grupo.



#### Herbert A. Simon (1916-2001)



**E**conomista y politólogo estadounidense, galardonado con el Premio Nobel de Economía en 1978. Sus trabajos contribuyeron a racionalizar el proceso de toma de decisiones. Realizó numerosas contribuciones a la ciencia económica. Consideraba que, aunque los seres humanos desearan constantemente buscar la solución óptima, en la práctica no lo harían porque sería muy costoso tener la información de todas las alternativas. Por tanto, el ser humano sólo busca una información satisfactoria para poder ir ajustando la solución. A esta estructura de pensamiento la denominó *racionalidad limitada*.

toma de decisiones. Realizó numerosas contribuciones a la ciencia económica. Consideraba que, aunque los seres humanos desearan constantemente buscar la solución óptima, en la práctica no lo harían porque sería muy costoso tener la información de todas las alternativas. Por tanto, el ser humano sólo busca una información satisfactoria para poder ir ajustando la solución. A esta estructura de pensamiento la denominó *racionalidad limitada*.

En la práctica gerencial las decisiones suelen tomarse de forma racional acotada, es decir, las personas tratan de comportarse de la forma más racional posible, dentro de las fronteras de una información limitada, de su restringida capacidad cognitiva y debido a que en ocasiones se enfrentan con objetivos en conflicto. Si se tiene en cuenta que recopilar información es costoso y que la capacidad cognoscitiva para asimilarla es limitada, es irracional estar totalmente informado. De hecho, la toma de decisiones con información incompleta es la más frecuente en las organizaciones. Una racionalidad limitada está justificada principalmente cuando los beneficios adicionales esperados de aplicar métodos más racionales con mayor información son inferiores a los costos.

#### Racionalidad limitada y soluciones satisfactorias

Dado que en la práctica es frecuente que los gerentes no pueden ser del todo racionales, a veces optan por actuar buscando soluciones satisfactorias y no óptimas, según los criterios de selección establecidos. Es lo que Herbert Simon (Simon, 1957) (Skidd, 1992) ha denominado un **estado satisfactorio**, es decir, eligen una línea de acción que es satisfactoria o lo suficientemente buena en cada situación. En cualquier caso, la organización busca un

comportamiento racional en términos de sus metas y objetivos. Por lo tanto, es la propia organización la que debe contribuir a establecer premisas y rutinas de decisión que simplifiquen las decisiones y minimicen la brecha entre la racionalidad limitada o acotada de los individuos y la racionalidad deseada en la organización.

Desde esta posición realista, que algunos identifican con el **modelo administrativo o conductista de toma de decisiones**, se postula que los gerentes, dadas las condiciones en que toman decisiones, no intentan descubrir todas las alternativas posibles. Desde esta perspectiva, los gerentes siguen una estrategia que consiste en buscar soluciones satisfactorias a sus problemas, mediante el análisis de muestras limitadas de las posibles alternativas, dejando de lado el intento de tomar decisiones óptimas.

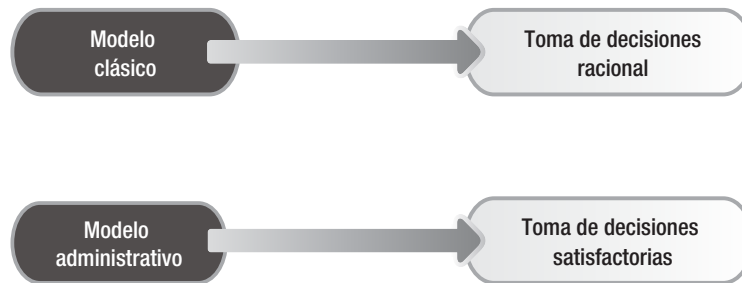


Figura 6.2 Comparación entre modelo clásico y modelo administrativo de toma de decisiones.

### 6.3.3 Toma de decisiones intuitivas

De la experiencia personal se sabe que muchas decisiones se toman considerando otros aspectos no asociados con la racionalidad como: las costumbres, las preferencias, los hábitos, la fe o la intuición (Dane & Pratt, 2007). Con frecuencia los directivos tienen que tomar decisiones rápidas y no tienen el tiempo suficiente para realizar consideraciones cuidadosas de los temas. Piénsese, por ejemplo, que al responsable de un gran almacén le comunican que se ha declarado un incendio en una planta y debe decidir si evacuar o no el edificio, y en su caso, cómo hacerlo. En estas ocasiones, cuando hay que tomar decisiones imprevistas, los gerentes deben confiar en sus intuiciones para así poder responder rápidamente a cuestiones apremiantes. Las **decisiones intuitivas** que vienen a la mente de forma casi espontánea, no se fundamentan en laboriosos procesos de recopilación de información que requieren razonamientos elaborados, sino que resultan en decisiones instantáneas.

#### Para poner en práctica

Ejemplifique con sus compañeros otras situaciones que presenten en una organización y que lleven a la toma de decisiones intuitiva por parte del gerente. Enlístelas. ¿Qué tienen en común estas situaciones? ¿Por qué es adecuado que ante estas situaciones se tomen decisiones de forma intuitiva? ¿Cuándo no es conveniente tomar decisiones intuitivamente?

En la práctica de las organizaciones, los gerentes, cuando toman decisiones utilizan la intuición con más frecuencia que el análisis formal. Cuando se enfrentan a situaciones imprevistas que requieren respuestas inmediatas, los gerentes se ven forzados a acudir a su intuición (creencias, sentimientos y presentimientos) y toman las decisiones que les vienen a su mente de forma casi espontánea.

Los gerentes toman de decisiones con racionalidad limitada cuando actúan de forma racional, pero acotada o limitada por la capacidad de procesar información.

**Modelo administrativo de toma de decisiones.** Los gerentes descartan tratar de tomar decisiones óptimas y buscan soluciones satisfactorias.

Las **decisiones son intuitivas** cuando se basan en la experiencia, en sensaciones y opiniones acumuladas basadas en creencias, sentimientos y presentimientos.



#### Para poner en práctica

Elabore un cuadro comparativo de los tres modelos de toma de decisiones, en donde se mencionen las ventajas y las limitaciones, y cuándo será conveniente utilizarlos. Posteriormente retome el ejercicio que realizó de las etapas de toma de decisiones de la página 160 e identifique qué modelo de toma de decisiones realizó.

### 6.3.4 Las distintas categorías de comportamiento del gerente en la toma de decisiones

Al tomar decisiones y al tener iniciativas, el gerente pone en marcha acciones que tienen consecuencias para sí mismo y para la organización. En esta labor de toma de decisiones el gerente desempeña, como mínimo, cuatro categorías de comportamiento:

- **Emprendedor**, en el sentido de iniciar y proponer cambios para mejorar la situación. Como tal, debe buscar y descubrir oportunidades que puede aprovechar para la organización y que le llevarán a poner en marcha acciones.
- **Gestor de retos y oportunidades**, que deberá afrontar y las amenazas convertirlas en oportunidades, al diferenciarse de la competencia en la forma en que las aborda y las supera. La vida de una organización es como una carrera de obstáculos en la que las amenazas y dificultades no se conocen de antemano.
- **Gestor de recursos**, asignándolos en el lugar adecuado y bajo la responsabilidad de sus colaboradores.
- **Negociador**, pues en sus relaciones con el entorno interior y exterior habrá de negociar las influencias, los cambios y los impactos que producen sus acciones dentro de la organización y fuera de ella.

#### Para poner en práctica

Retomando nuevamente la actividad de la página 160 y después de analizar las alternativas que enlistaron para finalmente tomar la decisión, ¿qué comportamiento consideran que asumieron?, ¿por qué?, ¿consideran que fue el adecuado?

En cualquier situación en que se encuentre un directivo estará desempeñando alguno de estos cometidos.

## Resumen

### Toma de decisiones racional, con racionalidad limitada y decisiones intuitivas

La toma de decisiones es racional cuando se realiza siguiendo un proceso cuidadoso, analizando las posibles alternativas y evaluando la ejecución. Las decisiones pueden ser con racionalidad acotada debido a la limitada capacidad de procesamiento de información; por ello se buscan soluciones satisfactorias. También es frecuente tomar decisiones intuitivas basadas en la experiencia, sensaciones y opiniones.

### 6.3.5 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son las hipótesis en que se basa el modelo clásico?
2. ¿Qué razones son las que explican que los gerentes actúen con racionalidad limitada y en vez de soluciones óptimas optan por soluciones satisfactorias?
3. ¿Qué factores determinan que un gerente tome decisiones intuitivas?

## 6.4 Estrategias para la toma de decisiones

Los problemas son de muy distinta naturaleza y requieren que se tomen decisiones de diferentes tipos. Cuando se trata de problemas estructurados, su resolución es relativamente sencilla. Estaremos ante decisiones programadas que forman parte de un procedimiento incorporado en el funcionamiento normal de la organización, con reglas y políticas establecidas. Un caso muy distinto es cuando se está ante un problema no estructurado, para el cual la información es ambigua o incompleta. Su resolución se realizará mediante una decisión no programada y a la medida. En este epígrafe se analiza también la importancia de las condiciones para la toma de decisiones.

### 6.4.1 Decisiones programadas

El proceso de toma de decisiones es distinto según se trate de decisiones programadas o no programadas. Ello se debe a que el tipo de problemas que abordan es distinto; las primeras se ocupan de **problemas estructurados** y las segundas se ocupan de problemas no estructurados.


Decisiones programadas son las que se toman para resolver problemas estructurados, esto es, problemas conocidos y sencillos. La toma de decisiones programadas es una rutina, que prácticamente se convierte en un proceso automático. Las decisiones programadas son las que se han realizado tantas veces en el pasado, que los gestores han desarrollado reglas o pautas de comportamiento que deben aplicarse cuando se dan determinadas circunstancias. Un ejemplo de este tipo de decisiones es cuando se fija un *stock* mínimo y máximo para hacer frente a determinados días de actividad. Inicialmente el proceso determinará una orden de compra equivalente a la demanda de unos días que han sido establecidos como óptimos y cuando se llega al *stock* mínimo automáticamente se realiza una orden de pedido para alcanzar el *stock* máximo establecido. Así pues, la toma de **decisiones programadas** es una rutina que funciona de manera prácticamente automática.

Este tipo de decisiones se denominan programadas, porque los gestores no tienen que evaluar repetidamente la situación para decidir qué hacer. Son las que con más frecuencia deben tomar los gerentes y empleados que ocupan niveles relativamente bajos en la estructura jerárquica de la organización. Así, en el caso antes señalado, si se decide que el *stock* mínimo debe cubrir la demanda de 5 días de funcionamiento normal, cuando se alcanza dicho nivel hay que cursar un pedido que supone alcanzar un *stock* que cubra los días que también se han fijado previamente, digamos 20. En este caso el *stock* siempre fluctuará entre la cobertura de 5 y 20 días, y esto es algo sobre lo que no hay que estar decidiendo repetidamente.

Los directivos pueden desarrollar reglas y procedimientos que regulen buena parte de las actividades que desempeña la organización. De hecho, la mayor parte de la toma de decisiones relacionadas con el día a día de una organización son decisiones programadas que forman parte de un **procedimiento** incorporado en el funcionamiento normal de la organización, con **reglas y políticas** establecidas. Así, las decisiones sobre la cantidad de *stocks* que deben tenerse, el día que se pagan las facturas, cuándo facturar a los clientes, y cuándo deben formularse los pedidos a los proveedores, son todas decisiones programadas. Estas decisiones pueden programarse cuando los directivos tienen información suficiente para poder crear reglas que guíen la toma de decisiones y suelen plasmarse en manuales de procedimientos.





**S**egún la naturaleza de las decisiones, éstas pueden ser programadas o no programadas, según se trate de problemas repetitivos que puedan resolverse mediante un método rutinario, o problemas nuevos y no recurrentes que requieren soluciones a la medida, tomadas en condiciones de información incompleta debido a situaciones de riesgo o incertidumbre.



**Problema estructurado.** Es un problema sencillo, conocido y fácil de definir.

**Decisión programada.** Cuando es repetitiva y puede manejarse utilizando un método de rutina.



**Procedimiento.** Es una serie de etapas secuenciales utilizadas para responder ante un problema bien estructurado.

**Regla.** Es una afirmación explícita que le indica a un gerente lo que puede o no puede hacer.

**Políticas.** Son pautas para tomar decisiones.





### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará ejemplos de problemas estructurados, para cada uno de ellos desarrolle una política, procedimientos y reglas que permitan tomar decisiones programadas. Compárelas con algunas de sus compañeros. ¿Qué ventajas tienen las decisiones programadas? ¿Qué desventajas?



La aplicación de las estrategias hay que realizarlas con flexibilidad, ajustándolas a las condiciones de cada mercado. Eso es lo que está haciendo Wal-Mart en su estrategia de penetración en América Latina; en algunos países ha optado por sus propias tiendas y en otros adquiriendo cadenas locales, pues sus propias tiendas no funcionan (América Economía, 2010).



**Problema no estructurado.** Es un problema nuevo o inusual, para el cual la información es ambigua o incompleta.

Una **decisión no programada** es aquella que es única y no recurrente, por lo que requiere una solución a la medida.

## 6.4.2 Decisiones no programadas

Los problemas no estructurados son nuevos o inusuales. Son problemas sobre los que se tiene información incompleta, y para resolverlos se toman decisiones no programadas, esto es, únicas y no recurrentes. La información es incompleta porque, en la mayoría de los casos, al tomar una decisión se desconoce todo el espectro de alternativas, ni tampoco se tiene certeza de las consecuencias de tales alternativas. Esta falta de información se puede explicar por la presencia de tres factores: riesgo e incertidumbre, ambigüedad en la información y restricción de información.

Así, en muchas ocasiones los gerentes no están absolutamente seguros de lo que realmente van a lograr, pues deben enfrentarse a **problemas no estructurados**. En estos casos no cabe desarrollar reglas para facilitar la toma de decisiones, y los gerentes no estarán seguros de que el curso de las acciones emprendidas por la organización al final tome la dirección deseada.

Cuando los gerentes se enfrentan a problemas no estructurados, la naturaleza de las decisiones que se deben tomar es decisiones no programadas, ya que se trata de situaciones no rutinarias. Decisiones no programadas se toman en respuesta a oportunidades o amenazas no usuales, ante las que no se dispone de reglas que los gestores puedan aplicar. Las reglas no existen, pues las situaciones son inesperadas o inciertas y los directivos carecen de la información necesaria para desarrollarlas. En otras palabras, las **decisiones no programadas** o **no rutinarias** son las que tienen lugar en respuesta a oportunidades y amenazas inusuales e impredecibles y ante las que el gerente debe buscar soluciones a la medida. Este tipo de decisiones son las que con más frecuencia toman los gerentes que ocupan las posiciones más altas en la jerarquía de la organización.

En la vida real la mayoría de las decisiones no son totalmente programadas, ya que los problemas que deben resolverse tienen componentes estructurados y no estructurados.

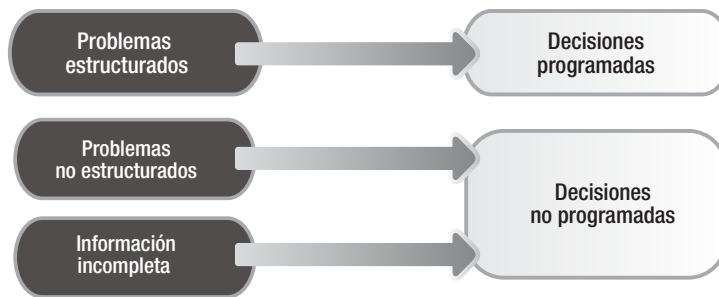
Ejemplos de este tipo de decisiones son las que se toman cuando se decide invertir en una nueva tecnología, lanzar un nuevo producto, entrar en un nuevo mercado o reestructurar una organización.

La información es incompleta porque, en la mayoría de los casos, al tomar una decisión, se desconoce todo el espectro de alternativas, así como las consecuencias de tales alternativas. Esta falta de información se puede explicar por la presencia de tres factores: **riesgo e incertidumbre, ambigüedad en la información y restricción de información**.

- **Riesgo e incertidumbre.** En una situación donde existe certidumbre, los gerentes están razonablemente seguros sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, pues cuentan con información que se considera confiable. Sin embargo, la toma de decisiones en pocas ocasiones se realiza en condiciones de certeza o **certidumbre**. Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre, que puede variar desde una situación de riesgo hasta otra de incertidumbre.

El **riesgo** tiene lugar cuando los gerentes cuentan con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Los gerentes, sin embargo, pueden conocer los posibles resultados de sus acciones y asignarles probabilidades. Así, por ejemplo, en ciertas investigaciones de la industria farmacéutica, por la experiencia acumulada, se puede saber que a





**Figura 6.3** Tipo de problemas y naturaleza de las decisiones.

partir de una determinada fase del desarrollo de un nuevo fármaco se tiene el 10% de probabilidad de éxito. A partir de las estimaciones de la probabilidad se pueden calcular los valores esperados de los posibles eventos.

Para ilustrar la toma de decisiones en condiciones de riesgo, vamos a recurrir a un ejemplo. Supongamos que una empresa dedicada a la venta de artículos de regalo y *souvenirs*, está estudiando la conveniencia de abrir una nueva tienda cercana al estadio Azteca en la ciudad de México. Los costos de implantación se han evaluado en \$950 000.00. La empresa estima las probabilidades medias a lo largo de la temporada de que ocurran cada uno de los tres posibles resultados, que gane el equipo local, que empate o que pierda. La empresa también estima las ventas anuales en función del resultado obtenido por el equipo local. Por la experiencia acumulada se sabe que si mejor es el resultado del equipo local, mayores serán las ventas. Las tres posibilidades consideradas son:

- Ingresos esperados anuales si siempre ganara: \$1 439 000.00. Probabilidad de ganar 60%.
- Ingresos esperados anuales si siempre empatara: \$1 122 000.00 Probabilidad de empatar 25%.
- Ingresos esperados anuales si siempre perdiera: ventas \$330 000.00. Probabilidad de perder 15%.

Con esta información se calcula el valor esperado de cada una de las tres posibles alternativas, como resultado de multiplicar el ingreso esperado correspondiente por la probabilidad de cada uno de los tres posibles eventos. La suma de los valores esperados \$1 193 400.00 equivaldría a los ingresos esperados por temporada.

| Alternativas o posibles eventos | Ingresos esperados | Probabilidad | Valor esperado de cada posible alternativa |
|---------------------------------|--------------------|--------------|--|
| Ganar                           | \$1 439 000.00     | 60%          | \$863 400.00                               |
| Empatar                         | \$1 122 000.00     | 25%          | \$280 500.00                               |
| Perder                          | \$330 000.00       | 15%          | \$49 500.00                                |
|                                 |                    | 100%         | \$1 193 400.00                             |

**Cuadro 6.4** El valor esperado y la toma de decisiones.

- Bajo **incertidumbre** sólo se cuenta con una base de datos muy incompleta. No se sabe si estos datos son o no confiables y tampoco se conocen los posibles cambios que pueda sufrir la situación, más aún, no se pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables. En estas circunstancias, las probabilidades de los posibles resultados son desconocidas, por lo que el gerente dispone de muy poca información para tomar decisiones. Un ejemplo frecuente de incertidumbre es cuando dadas las condiciones del mercado el gerente se

**Decisión con certidumbre.** Cuando el tomador de decisiones puede decidir con precisión debido a que conoce el resultado de cada alternativa.

**Decisión bajo riesgo.** Cuando el tomador de decisiones puede estimar la probabilidad de ciertos resultados.

**Valor esperado.** Es la suma de la probabilidad de cada suceso multiplicado por su valor. Por ejemplo, en un juego de azar el valor esperado es el beneficio medio. Si todos los sucesos son de igual probabilidad, la esperanza es la media aritmética.

**Decisión bajo incertidumbre.** Es cuando el tomador de decisiones no tiene certidumbre ni estimaciones probabilísticas razonables.

siente incapaz de prever o estimar rigurosamente la demanda de un determinado producto o servicio. Otro ejemplo sería el caso de una organización que decide ampliar sus operaciones a otro país del que desconoce la cultura, las leyes, el ambiente económico y político de esa nación, que precisamente se caracteriza por tener un entorno político muy volátil. En estas circunstancias, para tomar decisiones, dada la ausencia de información fiable, la práctica ordinaria es hacer que los expertos ofrezcan las “mejores estimaciones”.

- **Ambigüedad en la información.** La mayor parte de la información que los gerentes tienen a su disposición es ambigua y puede ser interpretada de formas muy diversas y a veces contradictorias. Así, cuando un determinado sector se ve afectado por cierto problema, algunos gerentes interpretan que ante esa situación lo mejor es iniciar un proceso de recorte de costos y tratar de sobrevivir aunque sea reduciendo el tamaño de la organización. Otros, sin embargo, pueden pensar que es el momento adecuado para potenciar el crecimiento e iniciar un proceso de fusiones y de toma de control del sector.
- **Restricción de información.** Un tercer elemento que contribuye a que la información sea incompleta es que los gerentes no tienen ni tiempo ni dinero para buscar todas las alternativas posibles y evaluar todas sus consecuencias potenciales.

#### Para poner en práctica

Ejemplifique un caso de toma de decisiones bajo incertidumbre, por ambigüedad y por restricción de información. ¿Qué tan común es que se tomen decisiones bajo estas circunstancias?

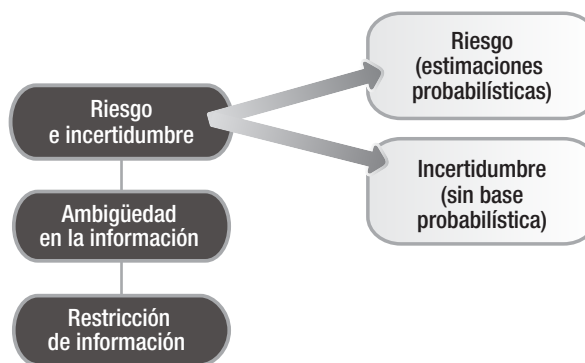


Figura 6.4 Información incompleta: factores explicativos.

### 6.4.3 Decisiones adaptativas y decisiones sistemáticas

Las *decisiones adaptativas* son aquellas que suponen cambios incrementales sobre la situación precedente. Cuando los problemas a resolver son parcialmente desconocidos o cuando la cantidad de información desborda nuestra capacidad de análisis, suelen buscarse soluciones que son variantes de otras bien conocidas, ya experimentadas en el pasado. Las decisiones adaptativas son propias de los procesos de mejora continua, donde se introducen pequeños y constantes cambios sobre la situación anterior, que incorporen alguna mejora a través del ensayo y error.

Lo que propone el *método sistemático de toma de decisiones* expuesto por Peter Drucker (Drucker, 2004a) es que cuando tengamos que tomar una decisión, debemos entender totalmente el problema, analizar todas las posibilidades, tomar la decisión y convertirla en acción, es decir, atacar el problema de frente una vez analizado a fondo y después de haber considerado todas

las opciones. Por el contrario, y tal como se ha apuntado, la toma de decisiones adaptativas, Amitai Etzioni (Etzioni, 1990) propone que cuando tengamos mucha información para analizar o se presentan problemas que no son usuales, y por lo tanto sea parcial su conocimiento, podemos buscar soluciones que son variantes de otras bien conocidas, ya experimentadas en el pasado, es decir, procesos de mejora continua, donde se introducen pequeños y constantes cambios sobre la situación anterior, que incorporen alguna mejora apuntando a la solución del problema, y si este pequeño cambio no resulta debemos probar con otro, es decir, usar el sistema de ensayo y error.



### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual que muestre las principales estrategias de toma de decisiones. Posteriormente en la página Web del libro encontrará el texto *La toma de decisiones en la práctica empresarial*. Revíselo y describa la estrategia de toma de decisiones y mencione por qué las situaciones en las que se emplearon fueron bajo incertidumbre, riesgo, ambigüedad o restricción de información.



## Resumen

### Decisiones programadas y no programadas e información incompleta

Las decisiones son programadas cuando se trate de problemas estructurados o repetitivos que puedan resolverse mediante un método rutinario. Las decisiones serán no programadas cuando los problemas sean no estructurados, novedosos y no recurrentes que requieren soluciones a la medida, tomadas en condiciones de información incompleta debido a situaciones de riesgo o incertidumbre.


#### 6.4.4 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué suelen hacer los gerentes para facilitar su proceso de toma de decisiones cuando se enfrentan a problemas recurrentes?
2. ¿Cómo distinguiría una decisión tomada en condiciones de riesgo de otra tomada con incertidumbre?

## 6.5 Errores en la toma de decisiones y sus enseñanzas

La racionalidad es una de las fuerzas que mueve la toma de decisiones. De hecho muchos gerentes se caracterizan por seguir un esquema o estilo de **pensamiento lineal** para tomar decisiones caracterizado por la preferencia por utilizar datos y hechos externos, y procesar la información a través de un pensamiento lógico y racional. Pero la racionalidad no es el único factor que incide en la toma de decisiones. Existen hábitos, pasiones, sentimientos, etc., que en muchas situaciones llevan a una conducta no racional. De hecho, hay gerentes que tienen un **estilo de pensamiento no lineal** para tomar decisiones, caracterizado por la preferencia a utilizar fuentes de información internas, y a procesar dicha información a través de percepciones, sensaciones y corazonadas.

Como se ha señalado, cuando hay que tomar decisiones rápidas y no previstas, una posibilidad es que los directivos apelen a su intuición (creencias, sentimientos y presentimientos). En este caso las decisiones que vienen a su mente de forma casi espontánea, no se funda-



El estilo de **pensamiento lineal** de toma de decisiones tiende a utilizar datos y hechos externos, y a procesar la información a través de un pensamiento lógico y racional, mientras que el estilo de **pensamiento no lineal** prefiere utilizar fuentes de información internas, y a procesar dicha información a través de percepciones y sensaciones.



**A**l tomar decisiones se suelen producir errores debido a prejuicios, a generalizar comportamientos de forma inapropiada, al exceso de confianza, al efecto ancla de decisiones previas, al interés por beneficios inmediatos y por centrarse en los costos irre recuperables. Dado que siempre se producen errores, lo importante es revisar críticamente el proceso seguido de toma de decisiones y aprender de los errores.



**Errores sistemáticos.** Son aquellos que los individuos cometen de forma recurrente y que generan decisiones deficientes.



**L**as nuevas tecnologías están transformando la forma de hacer negocios en todos los países. Internet ha provocado el cierre de muchos negocios pequeños en América Latina que no pueden competir con grandes minoristas en la Web. En muchos casos la solución está en especializarse y buscar nuevos nichos de mercado.



### Daniel Kahneman (1934)



**E**s un psicólogo y economista estadounidense laureado con el Premio Nobel de Economía por sus trabajos relacionados con el estudio del juicio humano y la toma de decisiones bajo incertidumbre. Su principal aportación a la ciencia económica fue la teoría de las perspectivas, que desarrolló junto a Amos Tversky, en la que plantean la toma de decisiones, bajo incertidumbre, apartadas de los principios de probabilidad básicos por parte de los individuos. A estas decisiones las denominó atajos heurísticos.

mentan en laboriosos procesos de recopilación de información y resultan en decisiones instantáneas. En otras ocasiones, los directivos pueden hacer juicios razonados y tomar decisiones que requieren tiempo y esfuerzo y que suelen ser el resultado de cuidadosos procesos de recopilación de información y de generación de alternativas que posteriormente son sometidas a evaluación. En este último caso, las decisiones serán más fiables que cuando se basan en intuiciones. En cualquier caso, en la práctica los juicios razonados se suelen acompañar de intuiciones, lo que reduce la fiabilidad de la toma de decisiones.

También se ha señalado que en ocasiones los gerentes, suelen recurrir a reglas empíricas que simplifican su tarea. Estas reglas, sin embargo, pueden inducir a que se incurra en **errores sistemáticos** en la forma en que se procesa la información sobre las alternativas posibles y se toman decisiones (Teach, 2004). Las reglas empíricas puede que no sean confiables porque pueden tener su origen en errores y prejuicios en el procesamiento y evaluación de la información.

Por las razones apuntadas es frecuente que se produzcan errores en la toma de decisiones. Los más representativos se pueden deber a alguno de los hechos siguientes:

- a) **Prejuicios.** Los tomadores de decisiones basan sus decisiones en creencias previas, incluso cuando la evidencia muestra que tales creencias son erróneas. Estos prejuicios pueden ser de los tipos siguientes: *de percepción selectiva* (cuando se organiza y se interpreta la información de forma selectiva, basándose en percepciones propias equivocadas, como el que puede tener un agente de seguros ante una persona por un prejuicio de carácter racista), *de confirmación* (se pone el énfasis en la información que reafirma los juicios previos y las decisiones anteriores, como sería el caso de un técnico del departamento de riesgos de una entidad financiera que valore un proyecto basándose en un tipo información sesgada o parcial, pero que es la que mejor conoce), *de contextualización* (resalta ciertos aspectos de una situación y excluye otros desvirtuando la realidad, como sería el caso de un agente de ventas que aplica unas rebajas a un determinado cliente al que no ha sabido contextualizar de forma apropiada) y *de disponibilidad* (se tienen en cuenta prioritariamente los eventos más recientes, como sería el de un técnico del departamento de I+D de una empresa que no investiga de forma suficiente un tema y se conforma con utilizar información parcial y reciente).
- b) **Generalizar sin fundamento.** Se generaliza de forma inapropiada a partir de una experiencia muy limitada, infiriendo un cierto patrón de comportamiento de forma injustificada. En cierto modo este error es similar al conocido como **error de representación**, que surge cuando se toman decisiones sobre un evento con base en las pretendidas similitudes con otro u otros eventos.
- c) **Exceso de confianza.** Se sobreestima la capacidad propia para controlar las actividades y los acontecimientos. Así, en los casos de toma de decisiones basadas en intuiciones o en juicios razonados, el exceso de confianza suele generar fallas, tanto al evaluar la conveniencia de las decisiones que se toman, como al no aprender de los errores. Al analizar el exceso de confianza, Daniel Kahneman (Kahneman, Slovic, & Tversky, 2000) distingue entre las intuiciones de gerentes que son verdaderamente expertos en los temas sobre los que se toma la decisión y las intuiciones de directivos que si bien tienen ciertos conocimientos y experiencia, no son verdaderamente expertos.  
Los directivos que tienen cierta experiencia en un área determinada, tienden a confiar excesivamente en sus intuiciones y juicios. Tienden a realizar inferencias estadísticas basándose en una evidencia muy limitada y a prestarle escasa atención a los errores cometidos. Por ello incurren en una tendencia muy humana consistente en confiar excesivamente en las propias habilidades y en la capacidad de influir en acontecimientos imprevisibles. Una consecuencia de ello es que, por ejemplo, sea bastante frecuente que una vez llevada a cabo una fusión entre dos organizaciones, los beneficios crezcan menos de lo esperado, pues muchos gerentes confían excesivamente en triunfar donde otros han fracasado.
- d) **Efecto ancla o arrastre.** Cuando se toma una decisión o una idea inicial y los tomadores de la decisión se aferran a ella aunque los hechos evidencien que convendría cambiar.

Así, por ejemplo, algunos gerentes siguen comprometiendo recursos adicionales a un proyecto en marcha, aunque los datos muestren que está fracasando.

- e) **Beneficios inmediatos.** En ocasiones el deseo de obtener beneficios inmediatos para cubrir los costos determina que se primen alternativas que generan rápidamente beneficios, aunque a medio o largo plazos otras opciones resultarían más interesantes.
- f) **Error de los costos irre recuperables.** Cuando se olvida que las decisiones actuales no pueden corregir el pasado, y se fija en pérdidas ya incurridas en vez de centrarse en las consecuencias futuras de las decisiones.

Para tratar de evitar estos errores sistemáticos, y en general para no incurrir en **sesgos cognitivos**, los gerentes tienen que ser conscientes de los errores y sesgos de percepción en que incurrir y de sus efectos. Esto requiere identificar su propio estilo personal de tomar decisiones. En este sentido se recomienda que los gerentes analicen el proceso seguido en algunas de sus decisiones erróneas y comprueben si el tiempo dedicado a cada una de las etapas del proceso fue suficiente. También es conveniente que los gerentes revisen los criterios y reglas empíricas que generalmente utilizan para ponderar las distintas alternativas. Para evitar los peligros del exceso de confianza, es conveniente evaluar las decisiones que se han tomado y las consecuencias de tales decisiones. Así mismo, hay que saber admitir que se ha cometido una equivocación y aprender de los errores. Se trata, en definitiva, de evaluar críticamente la forma de proceder en el momento de tomar decisiones.

**Sesgo cognitivo.** Cualquiera de los muchos efectos del observador cuando selecciona la información de forma selectiva desviando drásticamente la fiabilidad de las evidencias y afectando significativamente al método científico.



**Figura 6.5** Errores en la toma de decisiones: factores explicativos.

### Para poner en práctica

Forme un equipo con algunos de sus compañeros y elaboren una presentación PowerPoint donde definan y muestren las características más importantes de cada tipo de error. Ejemplifíquenlos o citen casos en donde se han presentado.



### Peter Ferdinand Drucker (1909-2005)



**A**bogado austriaco, considerado como uno de los expertos en *Management* más influyentes del siglo XX. Escribió más de 35

libros y sus ideas fueron claves en la creación de las organizaciones actuales. Entre las temáticas sobre las que escribió están la gestión de empresas, sistemas de información y sociedad del conocimiento. Desarrolló conceptos como privatización, emprendimiento, dirección por objetivos, sociedad del conocimiento o postmodernidad. Recibió numerosas distinciones, entre las que destaca la Medalla Presidencial de la Libertad de Estados Unidos.

### 6.5.1 La asunción de responsabilidades de los ejecutivos por las decisiones que toman, según Drucker (Drucker, 2004b)

Una decisión no se debe tomar mientras las personas no sepan:

- El nombre de la persona encargada de realizarla.
- El plazo.
- El nombre de las personas que se verán afectadas por la decisión, y que, por lo tanto, deben estar al tanto de ésta, entenderla y preferentemente aceptarla.
- El nombre de las personas que deben ser informadas de la decisión, aunque no se vean directamente afectadas.

Revisar periódicamente las decisiones es tan importante como tomarlas con cuidado al inicio. Así, una mala decisión puede corregirse antes que produzca un daño real. Estas revisiones pueden considerar muchas cuestiones, desde los resultados hasta los supuestos que apoyan la decisión. Una revisión de ese tipo es especialmente importante para las decisiones más relevantes y difíciles como aquellas relacionadas con contrataciones o ascensos. Los estudios sobre decisiones relacionadas directamente con personas (contrataciones o ascensos) muestran que sólo un tercio de estas decisiones resultan verdaderamente exitosas. Es probable que un tercio no sean ni un éxito ni un fracaso total. Y un tercio son simplemente fracasos. Los ejecutivos eficaces saben esto y revisan (seis a nueve meses después) los resultados de este tipo de decisiones. Si encuentran que una decisión no ha tenido los resultados esperados, no concluyen que esa persona haya sido improductiva. En vez de ello concluyen que ellos mismos cometieron un error. En una empresa bien manejada, se entiende que si a una persona le va mal en un trabajo nuevo, especialmente después de un ascenso, no es necesariamente la responsable de ello.

Los ejecutivos no deben permitir que haya personas improductivas en puestos importantes. Puede que el empleado no sea responsable por su desempeño deficiente, pero, aún así, debe ser removido. Si a una persona le ha ido mal en un nuevo cargo debería tener la opción de volver a un trabajo y con un salario similar al que tuvo antes. Pero esta opción rara vez se lleva a cabo. Estas personas suelen irse de manera voluntaria, pero la sola existencia de esta posibilidad puede tener un poderoso efecto, al alentar a las personas a dejar un trabajo seguro y cómodo para asumir tareas nuevas y riesgosas. El desempeño de la organización depende de la disposición de los empleados a aprovechar posibilidades como éstas.

Una revisión sistemática de las decisiones también puede ser una gran herramienta para el desarrollo personal. Revisar los resultados de una decisión en función de las expectativas, muestra a los ejecutivos cuáles son sus fortalezas, dónde deben mejorar y en qué les falta conocimiento o información. Les muestra sus sesgos. Muchas veces les muestra que sus decisiones no dieron resultados porque no escogieron a las personas adecuadas para el trabajo. Asignar las mejores personas a los puestos adecuados es una tarea crucial pero difícil, que muchos ejecutivos no le prestan la atención requerida.

La revisión sistemática de las decisiones también les muestra a los ejecutivos sus propias debilidades, especialmente las áreas en las cuales simplemente son incompetentes. Los ejecutivos inteligentes no toman decisiones ni actúan en esas áreas. Lo que hacen es delegar. Todos tenemos esas áreas. El ejecutivo que sea un genio en todo no existe. Muchos de los debates en torno a la toma de decisiones suponen que sólo los altos ejecutivos toman decisiones, o que sólo importan las decisiones de los altos ejecutivos. Esto es un error peligroso. En todos los niveles de la organización se toman decisiones, empezando por profesionales externos que colaboran con la empresa y los supervisores de primera línea. Esas decisiones, aparentemente de bajo nivel, son sumamente importantes en una organización basada en el conocimiento. Se supone que los trabajadores del conocimiento saben más acerca de su especialidad —por ejemplo, de contabilidad tributaria— y por tanto, es probable que sus decisiones afecten a toda la organización. Tomar buenas decisiones es una habilidad clave en todos los niveles.



**Para poner en práctica**

Elabore un escrito donde sintetice las ideas principales de Peter Drucker. Posteriormente elabore una opinión sobre ellas. ¿Son vigentes?, ¿las considera viables?, ¿por qué?, ¿por qué todos los niveles deben tomar decisiones adecuadas?

**6.5.2 Aprendiendo de los errores**

Al tomar decisiones, el problema no radica en cometer errores, pues todo aquel que toma decisiones los comete, sino en no aprender de ellos. Una clara declaración de principios de las virtudes pedagógicas de los errores es la realizada por Rafael del Pino, presidente de Ferrovial, cuando señaló que los errores cometidos a lo largo de su carrera profesional han sido sus mejores maestros (Mochón, 2006).

Si se realiza un breve recorrido por la práctica gerencial hay una serie de empresas que han sabido aprender de los errores cometidos y que una vez superados se han convertido en ejemplos de éxito empresarial. Un primer caso a considerar puede ser Nokia. Durante varios años Nokia fue un fabricante de una amplia variedad de productos sin una estrategia definida. Anticipando el *boom* de la telefonía móvil reorientó su estrategia hasta convertirse en el primer fabricante mundial de teléfonos móviles. En este proceso ha pasado por momentos de pérdida de tensión, cediendo en los últimos años demasiado terreno ante Apple, Samsung y LG, si bien ha tratado de combatirlo aliándose con Microsoft.

Otro ejemplo de empresa que ha cometido errores y ha sabido rectificar es IBM. El “gigante azul” fue durante muchos años el líder de la informática, pero en una fase de su trayectoria cometió errores estratégicos y perdió oportunidades. En la guerra de las computadoras personales o de los sistemas operativos, se vio superada por la competencia, y así mismo, perdió diversas oportunidades de crecer. Fruto de estos descuidos florecieron empresas como Microsoft e Intel, que sí supieron aprovechar las oportunidades que se les ofrecieron. Según Lou Gerstner, expresidente ejecutivo de IBM, el aislamiento y la arrogancia habían contribuido a acelerar la caída de IBM: el éxito prolongado era una de las causas. La incorporación de Gerstner propició que IBM reaccionara, entrando en el terreno de las empresas de servicios personales con la compra de PricewaterhouseCoopers (PWC) y acercándose a sus clientes ofertándoles servicios integrados. De esta forma, en los últimos años IBM ha recuperado parte del terreno perdido. Ha pasado de ser una compañía centrada en los grandes ordenadores a una compañía moderna orientada al conocimiento.

Sobreponerse a una crisis empresarial debido a un error gerencial es otra enseñanza. Uno de los casos más recientes es la empresa electromecánica francesa Alstom. Ésta adquirió a finales de los años noventa la división energética de ABB con el objetivo de dotarse de una tecnología de turbina de gas de alta potencia, en boga en aquella época de explosión de productores independientes en EUA, pero no suficientemente probada. Alstom cometió un error tecnológico y contractual, no se cubrió de un posible fallo de la tecnología en fase de desarrollo en el momento de la adquisición y estuvo a punto de desaparecer. El nuevo presidente Patrick Kren, nombrado en 2005, negoció un paquete de ayuda estatal y alcanzó acuerdos de refinanciación de deuda individualmente con cerca de ochenta clientes afectados. Además corrigió el problema tecnológico y logró reintroducir la turbina en el mercado. Esto hizo que la empresa recuperase la confianza de los mercados y que la ayuda del Estado francés haya pasado a la historia por ser una de las más rentables para un Estado de la Unión Europea.

En otras ocasiones, los errores cometidos fueron tan importantes que las empresas no han podido recuperarse. Piénsese por ejemplo en Enron, la compañía energética que llegó a ser líder mundial. En su constante huida hacia adelante por tratar de hinchar con ingeniería contable el valor de la empresa, inició el imperdonable camino del engaño, y no sólo acabó en la bancarrota, sino que en su caída arrastró a la auditora Arthur Andersen. Un caso parecido es el de WorldCom, que mediante una desaforada carrera de compras de empresas, llegó a ser



una de las compañías más importantes del sector de las telecomunicaciones. En un momento determinado aparecieron fraudes contables y la compañía también acabó en la bancarrota y sus directivos, como los de Enron, procesados.

Otra carrera fallida fue la realizada por America On Line (AOL). En el año 2000 AOL compró Time Warner. Esta operación se presentó como histórica, pues era la primera vez que una empresa de la nueva economía absorbía a un coloso de la economía tradicional. La operación acabó fracasando, pues AOL era un gigante con pies de barro y, además al final, la realidad demostró que la integración no tenía ningún sentido estratégico.

Al margen de lo señalado, un epígrafe sobre los errores en la toma de decisiones no debe finalizarse sin insistir en que hay que perder el miedo a cometer errores. Como señala el ex consejero delegado de Bankinter, Juan Arena, un gerente que pretende ser innovador debe estar pivotando permanentemente entre el riesgo al descalabro y la oportunidad del éxito. Si sigues a los demás, si eres el último en experimentar una cosa, nunca se tendrán descabros, pero tampoco se alcanzarán grandes éxitos.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará ejemplos de errores que cometieron al tomar decisiones las organizaciones Webvan, Boo.com, Napster, Lehman Brothers, Agfa y Coca Cola, algunas de ellas elaboraron técnicas para contrarrestarlos y otras no. En un escrito identifique para cada caso el tipo de error o errores que cometieron y las técnicas que siguieron para combatirlos. No se olvide de argumentar su respuesta.

## Resumen

### Errores en la toma de decisiones y sus enseñanzas

Al tomar decisiones se suelen producir errores debido a prejuicios, a generalizar comportamientos de forma inapropiada, al exceso de confianza, al efecto ancla de decisiones previas, al interés por beneficios inmediatos y por centrarse en los costos irrecuperables. Dado que siempre se producen errores, lo importante es revisar críticamente el proceso seguido de toma de decisiones y aprender de ellos.

### 6.5.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son las razones más frecuentes que explican la aparición de errores en la toma de decisiones?
2. Aunque los errores van ineludiblemente asociados a la toma de decisiones, ¿qué prácticas se suelen recomendar para procurar reducir los errores en la toma de decisiones?

## 6.6 Toma de decisiones en grupo

Muchas de las decisiones que se toman en las organizaciones, sobre todo en las más grandes, no son decisiones individuales, sino que se toman en **grupo** (véase el Cap. 11). La toma de decisiones en grupo presenta ciertas ventajas frente a las decisiones individuales, pues es menos probable incurrir en errores como los que se han señalado en el tema anterior. Sin embargo, las decisiones en grupo también presentan ciertos inconvenientes (Mochón, 2006).

### 6.6.1 Fortalezas de la toma de decisiones en grupo

Las fortalezas que explican que las decisiones en **grupo** suelen ser más eficaces que las individuales, pueden concretarse en los puntos siguientes:

- **Más calidad y menor número de errores.** Los grupos permiten que se procese más información y que se tomen decisiones de mayor calidad, pues combinan los conocimientos y especialidades de sus integrantes. Al agregar recursos de diversos individuos, los grupos contribuyen a mejorar el proceso de decisión y a reducir el número de errores. La evidencia indica que, en promedio, los grupos toman decisiones de mejor calidad que los individuos.
- **Mayor diversidad y creatividad.** Ofrecen una incrementada diversidad de puntos de vista, lo que representa mayor oportunidad de considerar más métodos y alternativas más diferenciadas y creativas.
- **Mayor aceptación de la solución y menos dificultades en la ejecución.** Los grupos conllevan una aceptación mayor de las soluciones. Muchas decisiones fracasan después de que finalmente se elija una alternativa debido a que la gente no acepta la solución. Sin embargo, cuando la decisión es tomada por un grupo, resulta más fácil conseguir que la implementación se lleve a cabo de forma exitosa. Todos los participantes se sentirán responsables, tendrán interés en que no aparezcan dificultades en el momento de ejecutarla y alentarán a los demás a aceptarla.

### 6.6.2 Debilidades de la toma de decisiones en grupo

La mayor parte de los problemas potenciales de las decisiones en grupo se derivan del proceso a través del cual los miembros del grupo interactúan unos con otros. Las desventajas de la toma de decisiones en grupo pueden sintetizarse en los puntos siguientes:

- **Lentitud en la toma de decisiones.** Generalmente se requiere más tiempo para tomar una decisión en grupo de lo que requeriría si un solo individuo decidiera por sí mismo. Este mayor consumo de tiempo hace que la toma de decisiones en grupo sea menos eficiente.
- **Presión por evitar desacuerdos.** En los grupos hay presiones para alcanzar acuerdos y evitar discrepancias. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y considerarse como parte del equipo favorece la superación de cualquier desacuerdo abierto y propicia el pensamiento de grupo (*group think*). El deseo de no discrepar o plantear objeciones porque no quieren romper el espíritu de equipo puede dificultar que se desarrollen criterios apropiados para evaluar alternativas. Priman factores emocionales (no tolerar discrepancias, mantener la cordialidad entre los integrantes del grupo, etc.), más que en una evaluación objetiva de la información relevante. Las presiones por actuar de forma conjunta y en armonía dentro del grupo tienen el efecto no deseado de desanimar a los individuos a que planteen temas que van contra el sentir u opinión mayoritaria del grupo.
- **Responsabilidad ambigua.** En la decisión individual, es claro quién es el responsable de la decisión final. En la decisión en grupo, la responsabilidad de cualquier individuo desaparece. De hecho, algunos gerentes se esconden en el grupo para no realizar su trabajo, y no asumir riesgos asociados a la toma individual de decisiones.
- **Dominio del líder.** En ocasiones, un miembro del grupo domina la discusión y cuando esto ocurre, como por ejemplo cuando un líder con fuerte carisma y personalidad explícita claramente sus preferencias, el resultado es el mismo que si el individuo dominante tomase la decisión solo.
- **Desplazamiento de objetivos.** En ocasiones dos o más miembros del grupo tienen distintas opiniones y las presentan en forma conflictiva. En estos casos, los nuevos objetivos, para ciertos miembros del grupo, no consistirán en resolver el problema original sino en defender sus propios argumentos y derrotar las opiniones contrarias.
- **Tendencia a alcanzar soluciones satisfactorias.** La mayoría de las personas rechaza las reuniones y procurará que éstas no se alarguen excesivamente. Esta actitud puede incluir criticar a los miembros que desean que se continúe explorando nuevas y mejores alternativas y defender que se acepten alternativas satisfactorias.



**Grupo.** Congregación de dos o más personas que actúan de manera unificada e interdependiente para alcanzar metas comunes. Un grupo es más que una reunión de individuos, pues las interacciones crean nuevas fuerzas y metas comunes, implican que se comparten preocupaciones, valores o ideologías.



**L**a toma de decisiones en grupo, cuando se le compara con la toma de decisiones individual, presenta una serie de ventajas (más calidad y menor número de errores, más diversidad y creatividad y mejor aceptación de la solución) y también de desventajas (lentitud, pensamiento de grupo y responsabilidad ambigua).



**V**oluntad de crecer lo más rápido posible para conseguir extraer el máximo valor de un sector con gran potencial de crecimiento define la filosofía empresarial de América Móvil y ha sido uno de sus objetivos (Mochón et al., 2009).

La paradoja de Abilene, pequeña ciudad situada en Texas, sintetiza los problemas de la decisión en grupo. La historia hace referencia a una familia que habitaba en una granja y todos deciden ir a cenar a Abilene, situada a unos ochenta kilómetros de su residencia. Una vez llegados a la pequeña ciudad, tienen que volverse sin poder cenar, pues los dos únicos restaurantes que existían estaban cerrados. En el camino de vuelta se preguntan quién tenía realmente interés en cenar en Abilene y acaban reconociendo que nadie. Alguien del grupo había lanzado la idea, y por no señalarse, todos asintieron sin desearlo realmente. La paradoja radica precisamente en que en ocasiones a una propuesta de un grupo se le dice que “sí” cuando la verdadera respuesta de cada uno sería “no”.

| Toma de decisiones en grupo         |   |
|-------------------------------------|---|
| Fortalezas                          | Debilidades   |
| Mayor calidad.                      | Lentitud en la toma de decisiones.  |
| Menor número de errores.            | Presión por evitar desacuerdos.   |
| Mayor diversidad y creatividad.     | Responsabilidad ambigua.  |
| Mayor aceptación de la solución.    | Dominio del líder.  |
| Menos dificultades en la ejecución. | Desplazamiento de objetivos y tendencia a alcanzar soluciones satisfactorias. |

**Cuadro 6.5** Decisiones en grupo: Fortalezas y debilidades.

### 6.6.3 Prevención del pensamiento de grupo

Ante los problemas que puede plantear el pensamiento de grupo en la toma de decisiones se han formulado distintas propuestas que tratan de prevenir sus consecuencias negativas, entre las que cabe destacar las siguientes:

- *Asignar la responsabilidad y autoridad para tomar una decisión en una sola persona* a la que, sin embargo, se le aconseja pedir consejos a otros miembros de la organización.
- *Mecanismos institucionales* como, por ejemplo, un inspector general, ya que los miembros pueden apelar a un individuo que se halla fuera del grupo de toma de decisiones y que tiene la autoridad de parar tendencias no constructivas o dañinas.
- *Que algunos actúen como abogados del diablo*. Se le da a cada participante en un grupo un pedazo de papel; esto se hace al azar y sólo el que lo recibe puede leerlo. Dos de los papeles tienen escrito “desacuerdo”, mientras que los otros están en blanco. Los que reciben el papel que dice “desacuerdo” deben discrepar, actuando como **abogados del diablo** y nadie sabe si los que están en desacuerdo lo hacen porque el papel se lo indica o si es un desacuerdo real, reduciendo el estigma asociado con ser el primero en tomar posturas negativas.

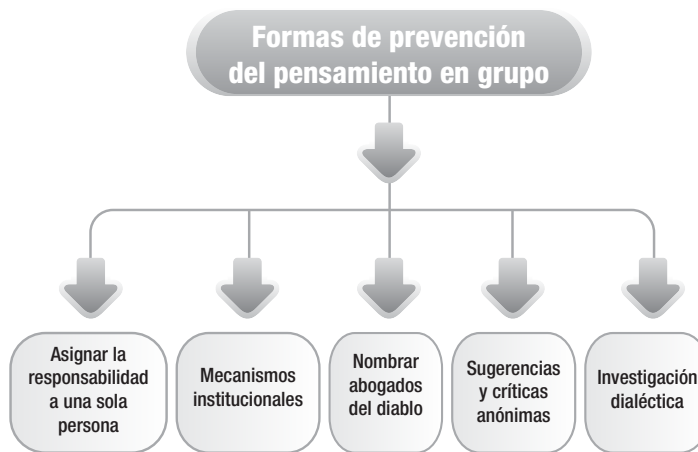
También se ha comprobado que la presentación de sugerencias, críticas y comentarios anónimos son remedios útiles contra el pensamiento de grupo. Opiniones negativas o en desacuerdo pueden proponerse sin que ningún individuo pueda ser identificado por otros como el que hace críticas, de forma que se preserva el **capital relacional** de la organización.

- *Emplear la técnica conocida como **investigación dialéctica***, que consiste en asignar dos grupos de directivos a un problema y que después de analizar críticamente las alternativas, que cada grupo elija una. Cada grupo defenderá su propuesta y se debatirán las ventajas y los inconvenientes de las dos alternativas. Durante el debate el equipo directivo rebatirá los argumentos de cada grupo, para poder desvelar los problemas potenciales y los peligros asociados a sus propuestas. Fruto de este procedimiento dialéctico, las alternativas se reevaluarán y se aceptará una de las dos, o bien, se optará por una propuesta combinada. Para mejorar la calidad de las decisiones, se debe promover la diversidad de los integrantes

**Abogado del diablo.** Éste analiza críticamente de la alternativa elegida para que se reevalúen sus fortalezas y debilidades antes de que se implemente. El objetivo es identificar todas las razones que pueden hacer que después de un serio análisis, la alternativa preferida sea mejor que no se acepte, haciendo que los directivos sean conscientes de todos los peligros potenciales.

**Capital relacional.** Mide la colaboración social (sociabilidad) entre los miembros de un grupo humano (una organización), y el uso individual de las oportunidades que surgen a partir de la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales, haciendo prosperar la capacidad para realizar trabajo conjunto, la de colaborar y llevar a cabo la acción colectiva.

**Investigación dialéctica.** Técnica para combatir los errores en la toma de decisiones en grupo, que consiste en asignar dos grupos de directivos a un problema y que después de analizar críticamente las alternativas, que cada grupo elija una.



**Figura 6.6** Cómo prevenir el pensamiento de grupo.

de los grupos que toman decisiones. Integrando en un mismo grupo a directivos de distinta nacionalidad, con experiencia diferenciada, pertenecientes a distintas etnias y que funcionalmente desempeñen actividades diferentes en la organización.

## Resumen

### La toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones en grupo, cuando se le compara con la toma de decisiones individual, presenta una serie de ventajas (más calidad y menor número de errores, más diversidad y creatividad y mejor aceptación de la solución) y desventajas (lentitud, pensamiento de grupo y responsabilidad ambigua).

#### 6.6.4 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué sentido el grado de eficacia relativo de un individuo o de un grupo para tomar decisiones de los grupos depende de los criterios que se usen para definir ésta?
2. Enumere las ventajas y desventajas de la toma de decisiones en grupo.

## 6.7 Creatividad, innovación y la toma de decisiones

Los gerentes deben ofrecer a los integrantes de la organización la oportunidad y la libertad para que generen nuevas ideas. La **creatividad**, esto es, la capacidad para concebir nuevas ideas se ve favorecida cuando los empleados tienen la oportunidad de experimentar, asumir riesgos, incurrir en errores y aprender de ellos. Pero para una organización lo importante no es sólo que se generen nuevas ideas, sino que haya **innovación**, es decir, que las ideas novedosas se traduzcan en aplicaciones prácticas.

Una idea que resulta conveniente difundir entre los empleados, es que para actuar creativamente no hace falta hacer grandes inventos. En muchas ocasiones basta con que esas pequeñas cosas que la empresa hace regularmente las realice de forma diferente, añadiendo valor al producto o servicio o al cliente. Actuar creativamente puede suponer introducir algo nuevo en el proceso productivo (creación), unir dos cosas que previamente no estaban relacionadas (síntesis) o mejorar algo o darle una nueva aplicación (modificación).

**Creatividad.** Es la habilidad y capacidad de poder concebir nuevas ideas. La innovación se refiere al uso de estas ideas novedosas y ambas son fundamentales para el buen funcionamiento de una organización.



Las empresas, para mantener una posición de ventaja competitiva, deben incentivar la generación de ideas novedosas (creatividad) y su puesta en práctica (innovación). Esto es algo que se puede fomentar mediante técnicas específicas y creando un ambiente favorable.

### Para poner en práctica

Mencione dos ejemplos de acciones creativas de síntesis, creación y modificación en productos o servicios. ¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con la creatividad? ¿La elaboración de productos o servicios creativos implica una toma de decisiones? ¿De parte de quién?



Uno de los rasgos característicos de la empresa mexicana Cemex ha sido su capacidad para asumir riesgos calculados, como por ejemplo invirtiendo en ampliar y modernizar sus instalaciones durante la crisis internacional de los ochenta y su obstinación por convertirse en un actor global apostando a tope por la internacionalización, a pesar del escepticismo generalizado de los mercados financieros y de sus competidores (Mochón et al., 2009).



**Capitalización de mercado o capitalización bursátil.** Es igual al precio por acción en un momento dado multiplicado por el número de acciones en circulación de una empresa cotizada.

Aunque el proceso creativo formalmente se define como integrado por cuatro fases: examen inconsciente, intuición (que conecta el inconsciente y el consciente), visión (desarrollo de una solución nueva a un problema) y formulación lógica (comprobación de la visión), el hecho a destacar es que una vez que se ha generado un entorno propicio a la creatividad, ésta puede impulsarse. Para propiciar la creatividad y la innovación, la organización debe facilitar a los empleados innovadores una adecuada información sobre los resultados de sus actividades creativas, de forma que puedan evaluar correctamente la marcha de sus actividades. Así mismo, se debe establecer un sistema de incentivos que premie a aquellos que aporten ideas creativas y nunca penalizar los fallos. El fracaso, en muchas ocasiones, es la experiencia que precede al triunfo. Por el contrario, la creatividad se ve perjudicada cuando los gerentes atosigan a los empleados innovadores y les piden que se den prisa en encontrar soluciones creativas.

Un ejemplo de comportamiento creativo fue el de Rich Teerlink, antiguo CEO de Harley-Davidson, que se pasó varios años luchando verbalmente con los magos de Wall Street sobre la auténtica definición de su empresa (Peters, 2009). Teerlink, por cuestiones de imagen y de filosofía, insistía en que comprendieran que a Harley-Davidson había que considerarla como un estilo de vida y no una empresa fabricante de vehículos: “Harley-Davidson no vende motocicletas, no vende un ‘producto’, sino una ‘experiencia’, un estilo de vida rebelde.” Al final Teerlink triunfó y al cambiar la “personalidad” de Harley, el valor de mercado de la compañía subió, añadiendo miles de millones de dólares a la **capitalización de mercado** de su empresa.

Otros ejemplos de comportamiento creativo son los de la empresa Dell cuando decidió eliminar la mayor parte de su trabajo rutinario y recurrir a un uso intensivo de la Web, y el de IBM cuando cambió el énfasis desde la producción y venta de ordenadores y optó por ofrecer servicios de integración de sistemas llave en mano.

Todos estos comportamientos innovadores responden a una tendencia que cada día va cobrando más importancia: la fabricación de *commodities* (bienes o servicios no diferenciados y sometidos a una fuerte competencia) va perdiendo valor y las mayores oportunidades se presentarán cada vez más en el mundo de los servicios.

## 6.7.1 La creatividad de los grupos

Dada la importancia que tienen las ideas creativas y las soluciones innovadoras para las organizaciones, éstas han desarrollado técnicas que pretenden estimular la creatividad de los grupos. La idea clave es que creatividad, aunque no es algo sencillo ni lineal, puede enseñarse. Algunas técnicas se centran en las interacciones de grupo. Entre las técnicas que pueden estimular la creatividad cabe destacar la **lluvia de ideas (*brainstorming*)**, la **técnica de grupo nominal** y **técnica Delphi**.

- **Lluvia de ideas (*brainstorming*)**. Es una técnica de resolución de problemas en grupo en la que los directivos se reúnen para generar y debatir con plena libertad una amplia variedad de alternativas a partir de las cuales se toma una decisión. La idea es que para resolver problemas se deben encontrar ideas nuevas y poco comunes. Este tipo de técnica es bastante frecuente para resolver problemas, como por ejemplo, encontrar un nombre para un determinado producto, elegir un nuevo logotipo para la empresa o esbozar los aspectos básicos de una nueva campaña de publicidad.

Aunque no hay principios muy definidos sobre el funcionamiento de esta técnica, se aceptan las reglas siguientes: 1) No se critica nunca una idea. 2) Cuanto más radicales sean las ideas o propuestas mejor. 3) Se hace énfasis en la cantidad de ideas y no tanto en la calidad. 4) Se motiva el mejoramiento de las ideas de otras personas.

- **Técnica del grupo nominal.** Consiste en que cada uno de los miembros del grupo escribe ideas y soluciones, lee sus sugerencias a todo el grupo, se discuten y se ordenan las alternativas.
- **La técnica Delphi.** Esta técnica de decisión no requiere que los miembros del grupo se reúnan cara a cara, sino que éstos responden por escrito a preguntas que formula el líder del grupo. Un equipo de trabajo recoge, resume las respuestas y vuelve a enviar los resultados a los participantes con preguntas adicionales. El proceso se termina cuando se alcanza un consenso sobre la forma de proceder.

### 6.7.2 Algunos ejemplos de comportamientos creativos

Cuando Starbucks ofrece un café, pretende convencer al cliente de que el café es una gran cosa, y el servicio lo adorna con un cierto teatro. Pero es la parte de teatro la que realmente se compra, es el carácter de relación. Se ofrece algo más que un simple servicio (una transacción), se le pretende dar el carácter de una experiencia. El objetivo de Starbucks es identificarse como un lugar distinto del trabajo y del hogar: un lugar donde sus clientes vayan a refugiarse.

Otro ejemplo de esta nueva forma de enfocar los productos y servicios lo ofrece la empresa francesa Club Med. Club Med es más que un *resort* en el cual pasar unas vacaciones. Su misión es convertirse en un medio de redescubrirse uno mismo, o de inventar un “yo” totalmente nuevo. Club Med no vende vacaciones. Al implantar esta imagen, la empresa francesa ha sido capaz de atraer a una clientela distinta a la que le puede cobrar un precio algo más elevado que su competencia. Los resultados se concretan en un récord de crecimiento y rentabilidad.

La compañía Guinness también ha tratado de innovar su estrategia comercial creando experiencias con sus clientes. El objetivo de los responsables de *marketing* de la empresa británica es crear comunidad con sus clientes: se pretende reunir a la gente y compartir historias. La empresa colombiana Grupo Nacional de Chocolates, también se ha distinguido por utilizar la innovación y la creatividad como una herramienta para posibilitar la transformación de procesos y como fuente de diferenciación en el mercado, imprimiendo un sello propio a los productos y servicios ofertados (Mochón, Rambla, Sánchez, & Fracchia, 2009).



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra los ejemplos de Google, Facebook y Twitter como organizaciones exitosas. Después de leerlos describa por qué son innovadoras y creativas y explique la importancia de la toma de decisiones en la creación de valor en los productos o servicios que brindan. ¿En qué consiste el valor de la organización? ¿Cómo se creó el valor en esta organización? ¿Qué decisiones considera que se tuvieron que tomar para la creación del valor?

## Resumen

Las empresas, para mantener una posición de ventaja competitiva, deben incentivar la generación de ideas novedosas y creativas y su puesta en práctica mediante la innovación. Esto es algo que se puede fomentar mediante técnicas específicas y creando un ambiente favorable.

### 6.7.3 Cuestiones de repaso

1. Destaque los conceptos de creatividad e innovación.
2. ¿La creatividad puede enseñarse?





**E**n este artículo se enfatiza la importancia de la innovación para las organizaciones. En concreto se destaca el impacto que ya está teniendo la creciente entrada del mundo digital en los distintos sectores productivos.

- ¿Qué industrias son sobre las que inicialmente la era digital ha dejado sentir su impacto?
- ¿Es mayoritario o minoritario el porcentaje de empresas que considera que su estrategia depende en gran medida de la innovación?
- ¿Qué están haciendo las empresas más innovadoras para implicar a sus empleados en el proceso innovador?

## Caso final

### **Claves para la innovación: la taza de café, pragmatismo caótico y tomar bebés prestados** (Laso, 2010).

Para innovar hace falta sumar esfuerzos y eliminar todo tipo de barreras. Los expertos del Future Trends Forum (FTF), un foro internacional en donde un nutrido grupo de líderes de opinión, a escala internacional, buscan anticiparse al futuro inmediato, aseguran que estamos viviendo en un momento en el que se están rompiendo moldes en todas las industrias por la llegada de la edad digital. Primero sucumbieron la música, el cine y los videojuegos, y consideran que poco a poco el azote de la tecnología e Internet se extenderá al resto de sectores. No habrá ninguno que se salve.

Muchos fondos de capital riesgo ya están centrando sus esfuerzos en financiar *startups*, que quieran trasladar un modelo de ventas tradicional “offline” al modo “online”. Por eso en la cabeza de todo emprendedor y también de cualquier empresario está la palabra innovación.

Un estudio de Accenture y The Economist Intelligence Unit asegura que el 62% de las empresas considera que su estrategia depende en gran medida de la innovación, pero pocas consideraban efectiva su actividad innovadora. Muchas de las compañías más poderosas del mundo —Apple, Google o Toyota— ya han empezado a desarrollar una cultura empresarial en la que los empleados se sientan partícipes de la organización y puedan proponer nuevas ideas. Saben que invirtiendo en el capital humano mejorarán sus ventas.

Otro ejemplo claro es el Whirlpool, que invirtió 20 millones de dólares en cuatrocientos proyectos fruto de varios *brainstorming* de sus empleados. Muchos de esos proyectos fracasaron, pero los que triunfaron hoy en día suponen una inyección anual de 1 000 millones de dólares a la empresa.

“Es lo que llamamos el pragmatismo dinámico (o caótico). Hay muchas ideas y no sabemos cuál será la exitosa y cuál fracasará. Lo que está claro es que hay que probar muchas cosas diferentes. Innovar es arriesgar, así que no pasa nada si un proyecto falla. No es un fracaso. Lo importante es involucrar a nuestros empleados, porque ellos también aprenden durante el proceso y mejoramos el capital humano de la empresa”, asegura Tim Rowe, CEO del Cambridge Innovation Center y partner de New Atlantic Ventures.

Otra de las piezas del rompecabezas de la innovación es la taza de café. Según los expertos del FTF, los emprendedores y las empresas tienen que ser capaces de tomarse un café con otras personas de su misma región para que las ideas fluyan y se pueda innovar. Además, debe darse un escenario propicio para que los innovadores puedan tomarse un café con representantes de fondos de capital riesgo o un *business angel* sin que haya barreras de por medio, haciéndose una gran red social de contactos.

## Tomar prestados bebés

Otro de los aspectos para garantizar el éxito en la innovación es lo que los miembros del FTF han llamado “tomar prestados bebés”. Los expertos consideran que el emprendedor no nace, sino que se hace, y para conseguirlo, la formación es algo fundamental. Sin embargo, la educación tal y como está concebida actualmente no fomenta la creatividad, sino que la elimina. Para enseñar a emprender se necesita invitar a iniciadores que expliquen su caso y den ejemplo, así como crear un entorno propicio para conocer el mercado global.

“Creceremos más rápido si traemos a gente de fuera. En las universidades tienen que abrir la enseñanza a personas extranjeras para que los alumnos sepan la realidad de lo que ocurre fuera y es preciso cambiar leyes para hacer que esto sea posible. Muchos países cuentan con esta herramienta y saben cómo aprovecharse de las necesidades de su país vecino.”



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación final del caso que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre la toma de decisiones en las organizaciones. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.



## 6.8 Autoevaluación



Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador   | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|---|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|   | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Defino los diversos modelos de toma de decisiones?                     |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Analizo las distintas etapas de proceso de toma de decisiones?         |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo la estrategia de toma de decisiones?                          |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Identifico los errores más frecuentes y las técnicas para combatirlos? |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico la toma de decisiones y la creación del valor?                 |                                  |        |  |        |           |    |

## 6.9 Evaluación final del capítulo



1. ¿En qué sentido la habilidad para generar alternativas es tan importante como elegir la mejor?
2. ¿Qué significado tiene para una organización el denominado estado satisfaciente de Herbert Simon?
3. Para evaluar las alternativas ¿qué tipo de factores se suelen tener en cuenta?
4. ¿Cuáles son los enfoques que se suelen utilizar para seleccionar una alternativa?
5. ¿Quiénes suelen tomar las decisiones no programadas?
6. Un operario que trabaja en un torno y tiene especificaciones y reglas para decidir si una pieza debe aceptarse, descartarse o reprocesarse ¿qué tipo de decisión tiene que tomar?
7. Cuando se está ante una situación de certeza ¿los tomadores de decisiones corren riesgos?
8. ¿Cómo caracterizaría una situación de incertidumbre y en qué se apoyaría para tomar decisiones?
9. ¿Cuáles son los errores más frecuentes en la toma de decisiones?
10. ¿Qué reglas se suelen emplear en los procesos de lluvia de ideas para fomentar la creatividad?

## 6.10 Portafolio de evidencias

| Actividad   | Lineamientos a evaluar  | Elementos a evaluar   |
|---|---|---|
| Escrito sobre etapas de toma de decisiones.                 | Analizar las distintas etapas del proceso de toma de decisiones.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema o problemas identificados en el caso ejemplo.</li> <li>• Descripción de las 8 etapas de la toma de decisiones en su ejemplo.</li> <li>• Lista de alternativas y su análisis.</li> <li>• Propuesta de implementación y evaluación.</li> <li>• Exposición y discusión ante grupo.</li> </ul> |
| Cuadro comparativo sobre los modelos de toma de decisiones. | Definir los diversos modelos de toma de decisiones.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro comparativo.</li> <li>• Ventajas de cada modelo.</li> <li>• Desventajas de cada modelo.</li> <li>• Identificación del modelo que siguieron para la toma de decisión.</li> </ul>   |
| Mapa conceptual sobre estrategias de toma de decisiones.    | Describir la estrategia de toma de decisiones.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas conceptuales de cada estrategia con sus características principales.</li> <li>• Identificación del tipo de estrategia empleada en el caso.</li> </ul>  |
| Escrito sobre tipos de errores.                             | Identificar los errores más frecuentes y las técnicas para combatirlos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del tipo de errores en los ejemplos.</li> <li>• Identificación de las técnicas empleadas para contrarrestar los errores.</li> <li>• Argumentos.</li> </ul>  |
| Escrito sobre la toma de decisiones.                        | Explicar la toma de decisiones y la creación del valor.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del producto o servicio innovador.</li> <li>• Explicación sobre la toma de decisiones y creación del valor.</li> </ul>  |

## 6.11 Bibliografía

- Amazon contra la librería de la esquina. (2010). *Mercado*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.mercado.com.ar/notas/marketing/367229/amazon-contra-la-librera-de-la-esquina>
- América Economía. (2010). Wal-Mart: Y sigo siendo el rey. *América economía*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/wal-mart.php#IDComment103226342>
- Anders, A., Rockwell, A., Rodríguez, R., & Tarantino, Q. (1995). *Four rooms*. Estados Unidos: Miramax. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.youtube.com/watch?v=H78VZP730qQ>

- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and Its Managerial Decision Making. *Academy Of Management Review*, (enero), 35–54.
- Davenport, T. (2010). Cinco maneras en las que Pixar toma mejores decisiones. *Apertura.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.apertura.com/historico/Cinco-maneras-en-las-que-Pixar-toma-mejores-decisiones-20100726-0002.html>
- Drucker, P. F. (2004a). *¿Qué hace eficaz a un ejecutivo?* Harvard: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Drucker, P. F. (2004b). *¿Qué hace eficaz a un ejecutivo?* *Harvard Business Review*, 2–7. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/483184/Peter-Drucker-Que-hace-eficaz-a-un-ejecutivo.html>
- Etzioni, A. (1990). *Harvard business review: la toma de decisiones* (pp. 87–92). Ediciones Deusto.
- Garvin, D. A., & Roberto, M. A. (2001). What You Don't Know About Making Decisions. *Harvard Business Review*, (Noviembre), 108–116.
- Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (2000). *Judgemente Under Uncertainty: Heuristic and Biases* (p. 576). Cambridge Ma: Cambridge University Press.
- Laso, A. (2010). Claves para la innovación: la taza de café, pragmatismo caótico y tomar bebés prestados. *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.elconfidencial.com/tecnologia/emprendedores/archivo/taza-cafe-prestados-bebes-innovacion-ftf-20101214-62413.html>
- Lumet, S., & Gargarella, R. (1957). *Doce hombres sin piedad*. United Artists. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.dailymotion.com/video/x140tf\\_12-hombres-sin-piedad\\_school#.URpzRaVthR0](http://www.dailymotion.com/video/x140tf_12-hombres-sin-piedad_school#.URpzRaVthR0)
- March, James, G. (1978). Bounded rationality and the engineering of Choice. *The Bell Journal of Economics*.
- March, James, G., & Simon, Herbert., A. (1958). *Organizations* (p. 300). New York: Wiley.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F., & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Peters, T. (2009). *Re-imagina!* (p. 464). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). Why Managing by Facts Works. *Strategy & Business*, (Primavera).
- Simon, H. A. (1957). *Models of bounded rationality. Economic Analysis and Public Policy* (Vol. 1). Cambridge Ma: MIT PRESS.
- Skidd, D. R. (1992). Revisiting Bounded Rationality. *Journal of Management Inquiry*, (Diciembre), 343–347.
- Stewart, T. (2006). Did You Ever Have to Make Up Your Mind? *Harvard Business Review*, (enero), 12.
- Teach, E. (2004). Avoiding Decision traps biases and mental shortcuts can lead managers into costly errors of judgment. *CFO*, 20(7).



## 6.12 Material de la página Web de apoyo

El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplo de la empresa Tornillo Sac para aplicar la toma de decisiones
- Problemas para decisiones estructuradas
- Toma de decisiones en la práctica empresarial
- Ejemplo de estrategia de toma de decisión
- Casos de las empresas Webvan, Boo.com, Napstr, Lehman Brothers, Agfa y Coca Cola, que cometieron errores en la toma de decisiones
- Ejemplo de empresa innovadora
- Presentación PowerPoint\*

# 7

## Planeación: los objetivos, los planes y su desarrollo

### Contenido

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| <b>7.1</b>  | Introducción . . . . .   | 188 |
| <b>7.2</b>  | La planeación: niveles y responsables . . . . .                  | 188 |
| <b>7.3</b>  | Las etapas del proceso de planeación . . . . .                   | 193 |
| <b>7.4</b>  | La planeación, los objetivos y los planes . . . . .              | 194 |
| <b>7.5</b>  | Los grandes objetivos y la misión . . . . .                      | 198 |
| <b>7.6</b>  | Métodos para establecer objetivos y desarrollar planes . . . . . | 200 |
| <b>7.7</b>  | Consideraciones críticas a la planeación formal . . . . .        | 205 |
| <b>7.8</b>  | Autoevaluación . . . . .   | 207 |
| <b>7.9</b>  | Evaluación final del capítulo . . . . .                          | 207 |
| <b>7.10</b> | Portafolio de evidencias . . . . .                               | 208 |
| <b>7.11</b> | Bibliografía . . . . .   | 209 |
| <b>7.12</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                     | 210 |

### Aprendizajes esperados

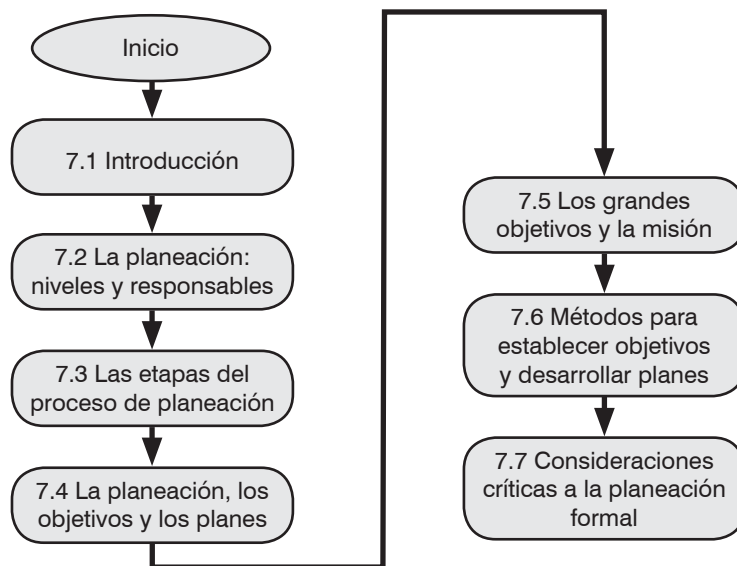
- Explica qué es la planeación y su importancia
- Identifica los pasos lógicos de la planeación
- Expone los diversos tipos de objetivos y su naturaleza
- Analiza los diversos tipos de planes
- Explica el concepto de misión
- Describe los distintos métodos para establecer objetivos y para desarrollar planes
- Presenta las principales críticas a la planeación

### Competencia a desarrollar

Explicar la importancia de la planeación y el establecimiento de objetivos en el desarrollo de planes

### Capítulo 7. Planeación: los objetivos, los planes y su desarrollo

En este capítulo se explica la importancia de la planeación, se presentan los distintos tipos de objetivos y planes y se analiza cómo se establecen objetivos y cómo se desarrollan planes.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre planeación, objetivos, planes y su desarrollo. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### Real Madrid y Barça: dos rivales, un solo modelo (Sánchez, 2010)

#### Los expertos ven más similitudes que diferencias entre las estrategias de gestión de los dos grandes de la liga.

Real Madrid y Barça, dos clubes antagónicos que han protagonizado luces y sombras a lo largo de la última década, y que, en contra de lo que suele pensarse, presentan modelos de gestión más parecidos de lo que pudiese parecer. “Las estrategias empresariales de Real Madrid y de Fútbol Club Barcelona no difieren demasiado”, sentencia Sandalio Gómez, profesor del IESE y presidente del Center for Sport Business Management, de la escuela de negocios. “Son más las cosas que los asemejan que las que los diferencian”, apunta por su parte Antonio Martín, director del Master sobre Sport Management del Instituto de Empresa. En su opinión, “los dos buscan crear valor para sus clientes, ya sean socios o patrocinadores, y la diferencia en el uso de la cantera es “cointeractiva”.

“Ambos clubes dedican muchos esfuerzos a la cantera”, coincide Sandalio Gómez, “aunque en los últimos años ha sido el club catalán el que ha contado con más jugadores propios en el primer equipo, ambos buscan contar entre sus filas a los mejores jugadores y ambos buscan maximizar sus ingresos”.

Gómez presentó recientemente un informe en el que analiza las trayectorias de ambos clubes durante los últimos diez años, un periodo en el que ambas entidades han atravesado por “luces y sombras”. “En el plano empresarial, el Madrid está siguiendo una línea consistente y coherente en su modelo de negocio, incluso con los altibajos que han conllevado los frecuentes cambios en la presidencia”, explicó. “El Barcelona ha seguido una línea mucho más coherente en lo deportivo, aunque se ha visto con el cambio en la presidencia que la situación económica deja algo que desear.”

[...] La situación patrimonial del Real Madrid es más desahogada que la de su eterno rival. Así, en la actualidad, el “Madrid muestra una situación sana, sobre todo por los fondos propios que presenta”. Es la opinión del profesor de la Universidad de Barcelona y experto en las finanzas en el mundo del fútbol. En el último año, el club blanco ha generado más ingresos que el Barça, algo “sorprendente”, en su opinión, dado que el equipo madrileño no ha ganado nada en los últimos dos años y el Barça ha logrado siete títulos [...]

[...] Ambas entidades comienzan a llegar a un techo en lo que a ingresos se refiere, y tendrán que ser “más creativos” en un futuro, en opinión de Javier Mancebo, responsable de investigación de Havas Sport. “Los derechos de patrocinio no pueden generar mucho más.” Como ejemplos, incluye vender el nombre del estadio, como sucede con el campo de juego del Bayern Munich (Allianz Arena).

Antonio Martín, del IE (Instituto de Empresa), añade por su parte que los dos clubes se han focalizado en los últimos años en aprovechar sus activos tangibles, y que ahora tienen que mirar la forma de “explotar valores intangibles como las redes sociales, en las que se puede interactuar con el aficionado”. Además, han de trabajar más en sacar más provecho a “la carrera” que mantienen ambos por la expansión internacional del negocio. “Hay muchas cosas por hacer para ampliar el negocio, como el uso de la página Web, los canales de televisión, las peñas y las tiendas.”

El Real Madrid también presenta un mayor equilibrio en el capítulo de gastos, dado que desembolsa el 98.7% de sus ingresos. En el Barcelona, esta razón no es sostenible, dado que gasta el 115% de lo que factura. En este sentido representa un papel fundamental el costo de las plantillas. Los sueldos de los jugadores y del resto del personal, sumado a las amortizaciones que han de hacer frente por la adquisición de jugadores, suman en el caso del Madrid el 64% de los ingresos de explotación, un porcentaje que en el caso de la entidad que preside Sandro Rosell (Barcelona) se amplía hasta el 77%. Es decir, el actual campeón de liga tiene una plantilla más cara que el segundo clasificado.



**E**l artículo seleccionado analiza las similitudes y diferencias entre los negocios de los dos clubes de fútbol más importantes de España. Las diferencias en la situación económica del Real Madrid y del Barcelona C.F., se justifican como la consecuencia de las distintas estrategias seguidas en el pasado por ambos clubes. Así mismo se apuntan algunas de las iniciativas que se deberán llevar a cabo para poder incrementar los ingresos acudiendo a nuevas “fuentes”.

- ¿Cuál es el objetivo que las dos organizaciones persiguen?
- Con frecuencia las fuentes tradicionales de ingresos de las organizaciones se saturan y dejan de crecer. Ante esta posibilidad, ¿cuál es el consejo que se les ofrece a los dos clubes?
- De la lectura del artículo hay una razón al que se hace referencia y que es un indicador simple pero ilustrativo de la marcha del negocio, ¿de qué indicador se trata?



[...] Gay de Liébana explica además que se puede observar la proliferación de jugadores de la cantera en el Barça y el alto precio que suele pagar el Madrid por sus estrellas en las cantidades destinadas a la amortización de jugadores: 89.6 millones en el caso blanco, 71.1 millones en el blaugrana, el beneficio neto del Madrid (en 2009) alcanzó los 23.9 millones, frente a las pérdidas de 79.6 millones del Barcelona.

La auditoría de Deloitte, además, refleja una gran diferencia entre ambos clubes en lo que respecta al patrimonio neto, que en el caso del Real Madrid asciende a 220 millones y en el Barça es negativo, con -59 millones. “El caso del Barça no es preocupante, asegura en todo caso Gay de Liébana, “dada la brutal capacidad” de generación de ingresos de que dispone [...]

## 7.1 Introducción

Planear es el proceso consciente y sistemático de tomar decisiones sobre objetivos, estrategias, planes y actividades que una organización perseguirá en el futuro. Es un esfuerzo orientado, dirigido y controlado por gerentes, frecuentemente a partir del conocimiento y experiencia de los empleados y en el que debe participar activamente toda la organización. La planeación provee a los individuos y a las unidades con un claro esquema que orienta sus actividades futuras. La importancia de la planeación ha crecido de forma notable durante los últimos años. Hasta la segunda mitad del siglo xx, sólo cabía hablar de planeación de forma no estructurada, y a partir de la década de los setenta se puede empezar a hablar de planeación formal, si bien en los últimos años, y especialmente en el siglo xxi, la planeación formal ha perdido protagonismo. En un entorno global los gerentes deben recurrir a la planeación para encontrar una estrategia que les permita competir efectivamente. De esta forma, la planeación y la estrategia aparecen como dos elementos clave en el desarrollo de la actividad de los directivos.



En el ranking de las 20 empresas latinoamericanas más grandes, según el volumen de ventas, aparecen 10 brasileñas, 7 mexicanas, mientras que Venezuela, Argentina y Colombia tienen una empresa. (América Economía, 2013).

## 7.2 La planeación: niveles y responsables



La planeación se concreta en definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes que permitan coordinar las actividades con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

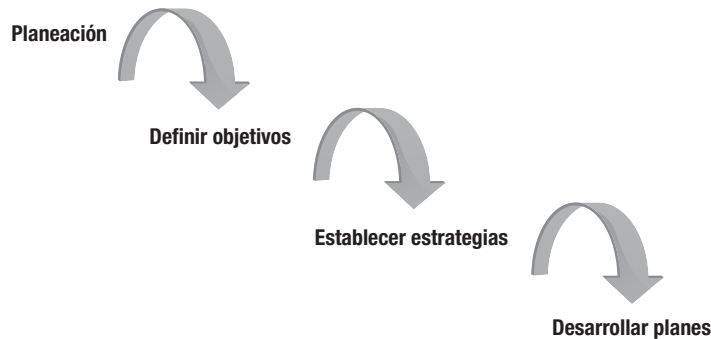
La **planeación** es un proceso que los directivos utilizan y que consta de tres tareas: identificar y seleccionar los objetivos, definir las estrategias y desarrollar los planes para coordinar las líneas de acción de la empresa. Los directivos utilizan la planeación para identificar y seleccionar los objetivos de la organización. El conjunto de decisiones y acciones que los gerentes toman para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos constituye la estrategia. El desarrollo de los planes conlleva coordinar las acciones que se deben tomar y decidir cómo asignar los recursos para alcanzar los objetivos e implementar las actividades seleccionadas.

La planeación de una organización por parte de los gerentes consiste en definir los objetivos, establecer estrategias para alcanzar dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar el trabajo. La **estrategia** es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, el diseño de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios. Los **planes** describen cómo se podrán alcanzar los objetivos.

Un plan genera un compromiso con los objetivos de la organización, le da a la organización un sentido de dirección y un propósito definido, facilita la coordinación de las diferentes divisiones y áreas funcionales de la organización y permite controlar a los directivos haciéndoles responsables de objetivos específicos y cuantificables (Delmar & Shane, 2003).

**Para poner en práctica**

Forme un equipo con algunos compañeros y propongan, con lo visto hasta aquí, una planeación para acreditar una materia. Propongan objetivos, asignen recursos y responsables, elaboren estrategias. Comenten entre ustedes: ¿Qué características debe tener un objetivo? ¿Por qué es importante asignar responsables y recursos? ¿Qué es una estrategia y qué características debe tener?



**Figura 7.1** La planeación.

## 7.2.1 Los niveles de planeación

En las grandes organizaciones la planeación se suele llevar a cabo a tres niveles: corporativo, de negocio o división y de departamento o funcional. Estos tres niveles se corresponden con los de la estructura organizativa típica de una gran empresa (véase el Cap. 9).

La **planeación a nivel corporativo** es la que hace referencia a la industria y a los mercados nacionales en los que la organización pretende competir. La planeación corporativa contiene las decisiones de la alta dirección referentes a la misión de la organización, a la estrategia global y a la estructura.

La **planeación en la unidad de negocio o división** comprende las decisiones sobre los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio y sobre la manera de alcanzarlos, contribuyendo con su consecución al éxito de los objetivos de la corporación. La planeación en el plano de la división detalla la estrategia global de la división y su estructura e indica cómo una división pretende competir frente a sus rivales en una industria.

La **planeación a nivel de departamento o área funcional** hace referencia a las decisiones de los gerentes responsables de los departamentos, relacionadas con los objetivos que éstos proponen para que la unidad de negocio alcance sus metas en el contexto de los planes de la corporación. La estrategia a nivel funcional o de departamento establece las acciones que los directivos deben intentar realizar en el nivel de departamento, tales como *marketing*, compras o producción, para alcanzar los objetivos que funcionalmente tienen encomendados.

**División.** Es una unidad de negocio que compete en distintas industrias o sectores.

**Para poner en práctica**

Elabore un ejemplo o situación donde sean evidentes cada nivel de planeación. Coméntelos con sus compañeros y discutan ¿De qué depende cada nivel de planeación? ¿Son igual de importantes cada nivel de planeación? ¿Se encuentran relacionados los diferentes niveles de planeación? ¿Qué sucedería si algunos de estos niveles de planeación estuvieran ausentes? Justifique sus respuestas.

### 7.2.2 Los responsables de la planeación

Según el tipo de planeación de que se trate, el responsable será un gerente de nivel diferente. Cuando se trata de la *planeación corporativa* los responsables de la planeación son los *gerentes que integran la alta dirección*, esto es, el presidente, el consejero delegado o director de operaciones (CEO) y la comisión directiva. La alta dirección es responsable de aprobar los planes de las líneas de negocio y de los departamentos o áreas funcionales de forma que sean consistentes con el plan corporativo y con sus grandes objetivos. La planeación a nivel corporativo no se realiza en el vacío, sino que los gerentes de nivel inferior también se implican en el proceso facilitando información pertinente y colaborando en el desarrollo de las tareas que se les encomiende.

La *planeación a nivel de unidad de negocio* es responsabilidad de los *gerentes de división*, que también revisan los planes funcionales, dada su incidencia en el logro de los objetivos en el nivel de división. La *planeación funcional* es responsabilidad de los *gerentes a nivel de departamento o funcionales*. Éstos, junto con sus colaboradores más directos, tienen como responsabilidad directa la planeación funcional, aunque también pueden participar en la planeación de las unidades de negocio.

Aunque la responsabilidad última sobre la planeación recae en un determinado número de gerentes y en general le incumbe especialmente a la alta dirección, todos los gerentes y muchos de sus colaboradores participan en el proceso de planeación. Por ello, a todos se les debe motivar y brindar la oportunidad de aportar sugerencias en el proceso de planeación y de contribuir a mejorar el contenido y resultados del plan (Brews & Hunt, 1999).

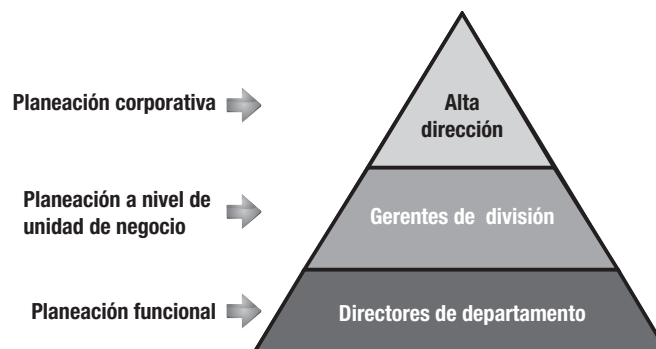


Figura 7.2 Los responsables de la planeación.

### 7.2.3 La importancia de la planeación

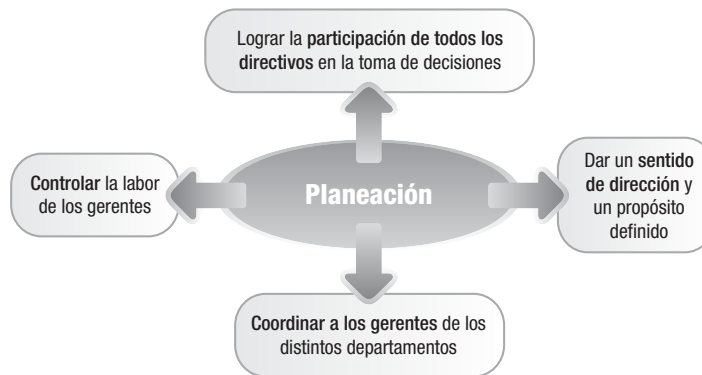
Planear es establecer dónde una organización está en el momento presente y decidir dónde debería estar en el futuro y cómo moverse hacia ese objetivo. Cuando los gerentes planean deben considerar el futuro y estimar qué puede suceder de forma que se tomen medidas y se movilicen los recursos de la organización para hacer frente a las amenazas y oportunidades que el futuro puede deparar (Miller & Cardinal, 1994).

La importancia de la planeación puede concretarse en los cuatro puntos siguientes:

1. Planear es una forma útil de hacer *que todos los directivos participen* en el proceso de toma de decisiones. En particular la participación debe centrarse en lo referente a los objetivos y las estrategias de la organización.
2. La planeación es necesaria para *dar a la organización un sentido de dirección* y de tener un propósito definido. El plan, al establecer los objetivos que la organización trata de alcanzar y qué estrategias pretende emplear para lograrlos, provee a la organización de un sentido global de dirección. De esta forma, los gerentes pueden interpretar sus propias tareas y el papel que desempeñan en la organización de forma apropiada. El plan permite que cada gerente ajuste sus tareas evitando que aparezcan conflictos entre los objetivos

de las distintas áreas. Al ajustarse a los objetivos y a las estrategias de la organización, el plan mantiene a los directivos en la senda apropiada y los recursos que utilizan se mantienen bajo control.

3. La planeación ayuda a *coordinar las decisiones de los directivos de los distintos departamentos*. De esta forma se hacen compatibles las decisiones de los distintos departamentos y se logra que todos vayan en la misma dirección. Cuando no se cuenta con un buen plan puede ocurrir, por ejemplo, que el departamento de producción elabore más productos de los que el departamento comercial puede vender.
4. La planeación funciona como *mecanismo de control* de la labor realizada por los gerentes dentro de la organización. Un buen plan especifica no sólo qué objetivos y estrategias guían a la organización, sino también quién es responsable de convertir las estrategias en acciones a fin de alcanzar los objetivos. Cuando los directivos saben que ellos resultarán responsables de alcanzar determinados objetivos, se verán motivados a dar lo mejor de sí mismos para asegurarse que tales objetivos se logren.



**Figura 7.3** Importancia de la planeación.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentran los ejemplos de las organizaciones Nokia, Upa y McGraw Hill. Después de leerlos haga lo siguiente:

- a) Elabore un cuadro comparativo de la planeación de estas empresas antes y después de la reestructuración. ¿Qué cambios se pueden percibir?
- b) Mencione a qué niveles se dio la planeación y qué objetivos se plantearon.
- c) ¿Qué responsables participaron en la planeación? ¿Qué estrategias pudo distinguir?
- d) Describa si la planeación logró la participación de todos los directivos y cómo.
- e) ¿Considera que se dio un sentido de dirección a la organización? ¿Cuál fue el propósito que se dio?
- f) ¿Considera que hubo una coordinación de los gerentes de los diferentes departamentos? ¿Por qué?
- g) ¿La planeación permitió el control de los gerentes?
- h) ¿Por qué es importante la planeación?
- i) Elabore una definición de planeación y contrástela con las de sus compañeros y con las que están en la literatura. ¿En qué coinciden? ¿En qué se diferencian?

### 7.2.4 Requisitos para una buena planeación

Las razones apuntadas evidencian la importancia de la planeación. Pero no basta con reconocer su importancia, lo realmente relevante es que la planeación se realice de forma apropiada. Las características fundamentales de una buena planeación pueden concretarse en los puntos siguientes:

- Orientada hacia los objetivos.
- Basada en la información disponible y en las expectativas sobre el entorno.
- Que consiga cosas que de otra forma no habrían ocurrido.
- Que involucre a todos los empleados.
- Que asigne responsabilidades y tareas específicas y evalúe los resultados.
- Que establezca la base para el control.

Cuando se cumplen estas condiciones y se realiza una buena planeación, ésta se debería plasmar en los resultados. De hecho, la mayoría de los estudios muestra relaciones positivas entre planeación e implementación de planes y resultados financieros (Capon, Farley & Hulbert, 1994; Pearce II, Freeman & Robinson, 1987). En cualquier caso, no puede asegurarse que las organizaciones que planean formalmente siempre superan el desempeño de las que no planean. Entre los factores que pueden explicar que no siempre se observe una relación directa entre planeación y resultados financieros cabe destacar los siguientes:

- Los efectos de la planeación sobre el desempeño se ven limitados cuando el entorno externo se ve alterado.
- Para que la planeación formal incida positivamente en el desempeño se requiere un plazo de tiempo mínimo (unos cuatro años).



#### Para poner en práctica

Escoja otro ejemplo de planeación en una organización, o bien, en la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Bimbo donde se llevó a cabo una planeación. Para ésta, mencione si se cumplen las características fundamentales de una buena planeación. Justifique su respuesta.

## Resumen

### La planeación: niveles y responsables

La planeación consiste en definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes que permitan coordinar las actividades con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos.

### 7.2.5 Cuestiones de repaso

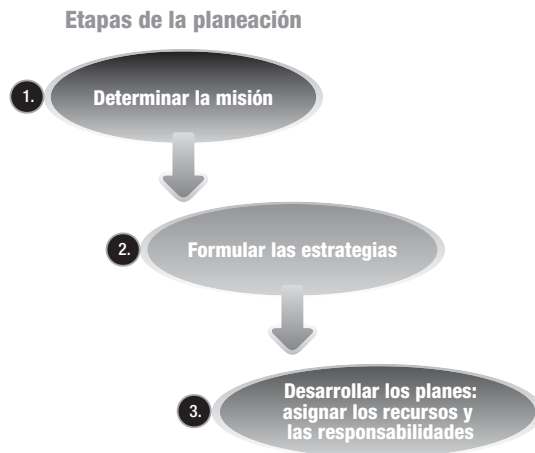
1. ¿Cuáles son los tres elementos que integran el proceso de planeación?
2. Comente los tres niveles en los que se suele llevar a cabo la planeación.
3. ¿Por qué es importante la planeación?

## 7.3 Las etapas del proceso de planeación



La planeación es un proceso de toma de decisiones que puede estructurarse en tres grandes etapas:

- *Determinar la misión y los grandes objetivos de la organización.* Como se ha señalado, la declaración que recoge los objetivos o propósito último de la organización, intenta identificar a los productos y servicios de la organización, así como a los clientes, a la vez que pretende distinguir a la organización de sus competidores. Un ejemplo de declaración pública de la misión de una organización es la realizada por el Grupo Telefónica. Durante varios años su misión fue convertirse en el primer operador global de telecomunicaciones del mercado de habla hispana y portuguesa. En la actualidad su misión es consolidarse como el primer operador integrado de telecomunicaciones del mundo.
- *Formular las estrategias que permitan llevar a cabo la misión y alcanzar los grandes objetivos.* Para ello debe analizarse la situación actual de la organización y desarrollar las estrategias oportunas. Esto supone definir la secuencia objetivos-políticas-planes de acción-presupuestos. Para poder formular correctamente una estrategia se requiere: 1) identificar las oportunidades y riesgos, 2) determinar los recursos materiales, técnicos, financieros y de dirección de empresa, 3) evaluar los valores personales y aspiraciones de los directivos, y 4) reconocer el sistema de responsabilidades sobre el que se articula la organización. Esta etapa se desarrollará ampliamente en el Cap. 8.
- *Desarrollar los planes para que se pueda implementar la estrategia, esto es, asignar los recursos y las responsabilidades de forma que se lleve a cabo la estrategia.*



**Figura 7.4** Las etapas de la planeación.

## Resumen

### Las etapas del proceso de planeación

Las etapas de la planeación son tres; determinar la misión y los grandes objetivos de la organización, formular las estrategias y desarrollar los planes para implementar las estrategias.

### 7.3.1 Cuestiones de repaso

1. Comenta las etapas del proceso de planeación.
2. ¿Qué consideras necesario para formular correctamente una estrategia.

## 7.4 La planeación, los objetivos y los planes

**Objetivos.** Son los propósitos o resultados deseados que se fija una organización.

**Planes.** Se plasman en documentos en los que se describe cómo lograr los objetivos de la organización.



Los objetivos de una organización se plasman en los resultados que la organización desea lograr. Para ello establece planes que describen cómo se alcanzarán.



Televisa estableció sus objetivos de crecimiento e internacionalización aprovechando las ventajas que la desregulación y la liberalización de la industria de las telecomunicaciones ofrecían en la década de los ochenta, conjuntamente con la decisión de entrar en otros sectores de gran crecimiento, todo ello impulsado por las nuevas tecnologías (Mochón et al., 2009).

**Objetivos estratégicos.** Son los que están relacionados con el desempeño general de la organización y no sólo con los resultados financieros.

**Objetivos financieros.** Son los referidos al desempeño económico y financiero de la organización.

Muchas organizaciones están orientadas a conseguir resultados, por lo que la capacidad de lograr los objetivos define el éxito o fracaso de la organización. Este deseo de alcanzar determinados objetivos hace que resulte imprescindible establecer planes que orienten a la organización hacia su cumplimiento.

La función de planeación conlleva dos tareas fundamentales: fijar objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes. Los objetivos o metas son los resultados o propósitos que la organización desea alcanzar. Estas metas u **objetivos** orientan las decisiones de la organización y delimitan los criterios que permiten fijar los resultados (Molz, 1987; Hymowitz, 2005). Una vez establecidos los objetivos, la organización puede establecer los planes adecuados para lograrlos. Los **planes** se plasman en documentos que describen cómo se podrán alcanzar los objetivos. El diseño de la estrategia es materia que veremos en el Cap. 8.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la planeación en el banco mexicano Banorte, o bien puede seleccionar algún otro de la literatura o de Internet. Para cada caso identifique los objetivos que se fijó la organización. Mencione las decisiones que considere que se tuvieron que tomar y describa los planes que siguieron para llegar a esos objetivos.

### 7.4.1 Tipos de objetivos

En un principio se podría pensar que las organizaciones guían su funcionamiento por un único objetivo. En el caso de las empresas u organizaciones comerciales su objetivo podría ser generar o maximizar utilidades. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro el objetivo que las guía podría ser cumplir o atender las necesidades de algún grupo o colectivo. Sin embargo, la limitación de suponer que las organizaciones tienen un único objetivo se evidencia, por ejemplo, al considerar la importancia de los aspectos éticos, como se señaló en el Cap. 5. Por ello, parece más realista suponer que las organizaciones tienen varios objetivos, como pueden ser obtener las mayores utilidades posibles, aumentar su participación en el mercado, mantener un clima laboral excelente y ser respetuosas con el medio ambiente y los principios de la ética.

### Objetivos estratégicos y financieros

Una primera tipología de objetivos distingue entre objetivos estratégicos y objetivos financieros. Los **objetivos estratégicos** son de carácter genérico y se ocupan del desempeño global de la organización. Los **objetivos financieros** se centran en los resultados económico-financieros de la organización.

Un ejemplo que permite distinguir entre objetivos estratégicos y financieros ha tenido lugar, a propósito de la crisis financiera internacional, en las empresas del sector del automóvil en EUA. La propia crisis forzó que la importancia de los objetivos financieros concretados en obtener resultados positivos lo antes posible fuera impostergable. En cualquier caso, el planteamiento estratégico con una perspectiva a más largo plazo, concretado en priorizar la producción de un automóvil eléctrico, ha adquirido una relevancia determinante.



**Para poner en práctica**

Forme un equipo con algunos de sus compañeros y recaben 5 ejemplos de objetivos estratégicos y financieros. Discutan por qué los consideraron en esta tipología. Compárenlos con los de otros compañeros.

**Objetivos establecidos y objetivos reales**

Toda gran organización tiene una serie de **objetivos establecidos**, que son los contenidos en las declaraciones oficiales y son los que los gerentes de la organización desean que las partes interesadas y el público en general crean. Estos objetivos son los que suelen aparecer en los estatutos, en los informes anuales, en las declaraciones públicas o en las campañas de publicidad. Estos objetivos suelen ser consistentes con lo que la sociedad piensa que una organización debe hacer.

Este tipo de objetivos suelen ser imprecisos, y con frecuencia representan más la imagen que los responsables de las relaciones públicas desean transmitir, que los objetivos que la organización realmente desea conseguir. Frente a los objetivos establecidos están los **objetivos reales** de la organización. Éstos representan lo que realmente la organización persigue y recogen las metas que orientan el trabajo de los gerentes y los empleados. Con base en los objetivos reales, la organización toma decisiones y fija prioridades.

Un ejemplo de la distinción entre los objetivos establecidos y los reales lo ofrece el Grupo Nacional de Chocolates, empresa colombiana (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009). Como objetivo establecido, esta organización ha declarado utilizar la innovación como arma competitiva. Esta declaración se ha aprovechado para tratar de generar una dinámica de cambio por la modernidad dentro de la compañía. Este objetivo establecido se ha concretado en objetivos reales más específicos, como integrar la **cadena de valor** o búsqueda de sinergias.

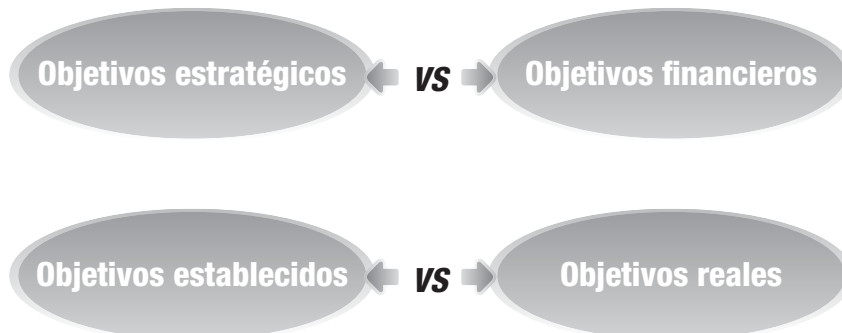
**Para poner en práctica**

Elabore una lista de objetivos reales y establecidos de cinco organizaciones cualesquiera. Describa el criterio que utilizó para clasificarlos en esas categorías.

**Objetivos establecidos.** Son las declaraciones oficiales de lo que se proclama como objetivos de una organización, así como lo que se quiere que las partes interesadas crean.

**Objetivos reales.** Son los objetivos que la organización en realidad persigue y orientan las acciones de sus miembros.

**Cadena de valor.** Es una forma de analizar la actividad empresarial mediante la descomposición de una empresa en las partes que la constituyen, para identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. La ventaja competitiva se logra cuando la empresa puede desarrollar e integrar las actividades de su cadena de valor de una forma menos costosa y mejor diferenciada que sus competidores. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.



**Figura 7.5** Tipos de objetivos.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará ejemplos de las organizaciones Telcel, Televisa y Elektra, las cuales tienen diferentes tipos de objetivos. Seleccione alguno de ellos o bien escoja algún otro ejemplo de Internet o de la literatura y elabore una presentación, puede ser en PowerPoint o mediante esquemas o carteles, donde exponga acerca de la organización. Identifique el tipo de objetivos que tiene y su naturaleza, así como las razones que tiene para haber categorizado sus objetivos en determinada clase.

## 7.4.2 Tipos de planes

Los planes se pueden clasificar siguiendo cuatro criterios: *alcance*, *tiempo*, *especificidad* y *frecuencia*. Según el *alcance*, los planes se clasifican en estratégicos y operacionales. Los **planes estratégicos** son amplios, se refieren a toda la organización y establecen objetivos generales de la organización. Los **planes operacionales** son limitados, pues se refieren a un área operativa particular de la organización.

Según el *tiempo* en el que se desarrollan los planes, éstos pueden ser planes de largo plazo o planes de corto plazo, si bien en los últimos años debido a la incertidumbre, se ha reducido el número de años requerido para definir el largo plazo. Los **planes de largo plazo** son aquellos referidos a un periodo superior a cinco años, aunque algunos autores consideran que un plazo superior a tres años ya debe considerarse como largo plazo. Los **planes a corto plazo** son aquellos que comprenden un año o menos.

Según la *especificidad* de los temas a abordar, los planes se clasifican en planes direccionales y planes específicos. Los **planes direccionales** son flexibles pues, ante un entorno caracterizado por la incertidumbre, se limitan a establecer pautas generales. Los **planes específicos** o concretos son aquellos que están claramente definidos sin ningún tipo de ambigüedades.

Cuando el criterio que se utiliza para clasificar los planes es la *frecuencia* con que se utilizan, se distingue entre planes de uso único y planes permanentes, pues se utilizan de forma reiterada. Un **plan único** es un plan que se diseña específicamente para atender las necesidades de una situación única. Por ejemplo cuando se va a poner en marcha un nuevo proyecto se diseña un plan de implantación que pretende controlar todos los posibles problemas que pueden surgir en esta fase inicial. Los **planes permanentes** son planes que se utilizan varias veces y actúan como una guía para las actividades que se realizan repetidamente. Un ejemplo de un plan permanente sería el plan contra el ausentismo laboral, que algunas empresas ponen en marcha de forma periódica.

Los tipos de planes considerados no son independientes. Los planes estratégicos generalmente son de largo plazo, de carácter direccional y único, mientras que los planes operacionales suelen ser de corto plazo, específicos y permanentes.

Los **planes estratégicos** se aplican a toda la organización y establecen objetivos generales.

Los **planes operacionales** son los planes que abarcan un área operativa de la organización.

Los **planes a largo plazo** son los planes con un marco de tiempo mayor a cinco años.

Los **planes a corto plazo** son los planes que abarcan un año o menos.

Los **planes direccionales** son flexibles y sólo establecen pautas generales.

Los **planes específicos** son los planes que están claramente definidos y que no dan lugar a interpretaciones.

Un **plan único** es aquel que se utiliza una sola vez, pues se ha diseñado específicamente para atender las necesidades de una situación única.

Los **planes permanentes** son aquellos que se utilizan de forma regular y proporcionan una guía para actividades repetitivas.



### Para poner en práctica



De la página Web del libro retome los casos de Telcel, Televisa y Elektra, o bien, de ejemplos que usted consiga en la red o en la literatura, analice los tipos de planes que tendrían, considerando los criterios de *alcance*, *tiempo*, *especificidad* y *frecuencia* y por qué. ¿Qué ventajas tiene clasificar los tipos de planes?

### 7.4.3 Procedimientos, reglas, programas y presupuesto

En la práctica gerencial hay cuatro conceptos que pueden ser considerados como tipos de planes y que tienen la característica común de utilizarse en el día a día empresarial: *procedimientos, reglas, programas y presupuesto*.

Los **procedimientos** o prácticas gerenciales pueden considerarse como planes que establecen un método necesario para el manejo de actividades. Detallan secuencias cronológicas de acciones requeridas y actúan como guías para la acción, pues detallan de forma precisa cómo deben realizarse ciertas actividades. Una empresa que se ha caracterizado por cuidar al máximo los procedimientos, ha sido el grupo mexicano Cemex (Mochón *et al.*, 2009). Esta empresa ha logrado hacer de la excelencia en la integración de operaciones una estrategia de creación de valor y generación de ventajas competitivas.

Las **reglas** son el tipo de plan más simple. Establecen acciones (o falta de acción) específicas y necesarias, y su objetivo es impedir que existan desviaciones. La finalidad de las **reglas** es reflejar una decisión gerencial de que cierta acción debe o no debe seguirse. Ejemplo de reglas son: “No caminar dentro de un edificio en construcción sin un casco” o “No trabajar nunca en un andamio de un edificio sin el debido arnés de seguridad”.

Los **programas** son un complejo de objetivos, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. Los programas pueden ser cuantitativamente muy importantes, por ejemplo, un programa de una compañía aérea para en un plazo de 5 años renovar su flota y comprar aeronaves de mayor tamaño, o relativamente pequeños, como el que lleva a cabo una empresa para mejorar la amabilidad de su centro de atención al cliente.

Un **presupuesto** es un informe de los resultados esperados en términos numéricos, por lo que puede considerarse como un plan cuantificado. El presupuesto suele expresarse en términos financieros, en horas laborales, en unidades de producto u horas máquina. Los presupuestos son un instrumento de control, tal como se analizará en el Cap. 16.

Los **procedimientos** son planes que detallan de manera precisa cómo deben realizarse ciertas actividades.

Las **reglas** establecen acciones (o no acciones) específicas que necesariamente deben cumplirse.

Un **programa** está formado por un conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a dar y recursos a emplear necesarios para realizar un curso de acción concreto.

Un **presupuesto** es un informe de resultados esperados expresado en términos numéricos.

#### Para poner en práctica

Elabore un documento donde ejemplifique: procedimientos, reglas, programas y presupuesto. Resalte sus principales características. Discuta con sus compañeros la importancia de cada uno de estos tipos de planes y elaboren una conclusión.



Figura 7.6 Tipos de planes.

## Resumen

### La planeación, los objetivos y los planes

Los objetivos de una organización son los resultados que la organización desea lograr y pueden ser financieros o estratégicos y reales o establecidos. Para alcanzar los objetivos se establecen planes que pueden ser estratégicos u operacionales, a corto o a largo plazos, direccionales o específicos y planes permanentes o plan único.

#### 7.4.4 Cuestiones de repaso

1. Comente las características de los objetivos estratégicos.
2. ¿Cómo establecería las diferencias entre los planes permanentes los planes de uso único?



## 7.5 Los grandes objetivos y la misión

La **misión** es una declaración genérica del propósito de una organización y actúa como guía en el proceso de planeación y en el establecimiento de la estrategia. Refleja lo que sus miembros piensan que es importante.

Las **políticas** son declaraciones o entendimientos generales que guían la toma de decisiones en las organizaciones.

La **misión** de una organización es una declaración amplia que proporciona una idea general de su propósito, esto es, de lo que los miembros de la organización piensan que es importante. La misión de una organización condiciona todo su funcionamiento, por lo que los gerentes, antes de concretar los objetivos, deben revisar la misión, pues los objetivos serán de hecho un reflejo de la misma.

La determinación de la misión y los grandes objetivos de la organización constituyen un paso fundamental en el proceso de planeación. La misión y los objetivos actúan como un faro que guía los siguientes pasos a dar en el proceso de planeación y en el establecimiento de la estrategia de la empresa.

Un concepto relacionado con la misión, pero de carácter menos globalizador es el de políticas. Las **políticas** son también declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones en las organizaciones. No todas las políticas son declaraciones explícitas; con frecuencia sólo están implícitas en las acciones de los gerentes, como por ejemplo cuando una compañía sigue una política de promoción interna de su personal antes que la contratación externa.

### Para poner en práctica

Elija cuatro organizaciones e investigue su misión. Posteriormente describa para cada una de ellas si ésta refleja el propósito de la empresa y si podría guiar la planeación o las estrategias de la misma. Justifique sus respuestas.



Los grandes objetivos del grupo chileno Luksic se concretan en fortalecer sus habilidades en cada uno de sus negocios generando valor para sus accionistas, mediante una estrategia de crecimiento y liderazgo de mercado o aumentando la productividad y eficacia mediante la reestructuración de las empresas y el establecimiento de alianzas con socios estratégicos (Mochón *et al.*, 2009).

### 7.5.1 La misión y la naturaleza del negocio

Antes de determinar la misión y los objetivos de la organización, los gerentes deben definir su negocio de forma que puedan identificar qué valor aportarán a los clientes. Para definir la naturaleza del negocio los directivos deben formularse las tres preguntas siguientes:

- ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- ¿Qué necesidades de los clientes están siendo satisfechas?
- ¿Cómo está la organización satisfaciendo las necesidades de los clientes?

Las respuestas a estas preguntas permiten identificar las necesidades de los clientes que la organización satisface y la forma en que lo hace y ayudan a los gerentes a identificar no sólo las necesidades de los clientes que la organización está satisfaciendo ahora, sino las

necesidades que deberían tratar de satisfacer en el futuro y quiénes son sus verdaderos competidores. Este tipo de reflexiones ayudan a planear las actividades y a establecer la misión y los grandes objetivos de la organización.

### Para poner en práctica

Seleccione tres misiones de organizaciones diferentes y defina la naturaleza de cada una de ellas respondiendo para ellas las preguntas: ¿Quiénes son los clientes de la organización? ¿Qué necesidades de los clientes están siendo satisfechas? ¿Cómo está la organización satisfaciendo las necesidades de los clientes? ¿Por qué es importante responder a estas preguntas?

## 7.5.2 Los grandes objetivos y la misión: un reto alcanzable

Una vez que el negocio se ha definido, los gerentes deben establecer un conjunto de grandes objetivos que la organización se compromete a alcanzar. De hecho, la misión o propósito define de forma sintética la naturaleza del negocio. El desarrollo de la misión marca el rumbo de la organización y sus grandes objetivos frecuentemente tienen el carácter de objetivos estratégicos.

Generalmente el presidente ejecutivo o el consejero delegado (CEO) es el responsable de declarar públicamente estos objetivos. Las mejores declaraciones para establecer los objetivos suelen ser de carácter ambicioso, en el sentido de que deben presionar a la organización y requerir que los gerentes mejoren su rendimiento. Los objetivos se han de establecer por tanto, de forma tal que supongan un reto, pero cuidando al mismo tiempo que sean realistas. Establecer objetivos que representen un reto, pero que son algo que se puede alcanzar, suponen un incentivo para los gerentes y les estimula a buscar la forma de mejorar el sistema operativo de la empresa. Si los objetivos no fuesen realistas y resultara imposible alcanzarlos, desincentivarían a los directivos y haría que éstos cesasen en su empeño.

Cuando se fijan objetivos debe establecerse el periodo de tiempo en que se espera que se puedan alcanzar. El establecimiento de restricciones temporales es un factor importante en todo proceso de planeación, pues sirven para enfatizar que los objetivos deben alcanzarse dentro de periodos razonables. De esta forma se incorpora un sentimiento de urgencia en el logro de los objetivos que actúa como elemento motivador.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentran tres ejemplos de misiones de organizaciones. Para cada una de ellas, comente si los objetivos son realistas y alcanzables. De no serlos describa cómo afectaría esto a la organización.

En los últimos años al formular los grandes objetivos de las organizaciones se suelen incluir elementos ligados con la Responsabilidad Social Corporativa (véase el Cap. 5). La mezcla de objetivos estrictamente corporativos, como pueden ser el crecimiento o el deseo de alcanzar el liderazgo en un determinado segmento del mercado, con otros que denotan una sensibilidad social y cuidado del medio ambiente por parte de la organización, es algo cada vez más frecuente. Un ejemplo de organización que ha sabido aunar su interés corporativo con el logro de un beneficio para la sociedad, ha sido América Móvil (Mochón *et al.*, 2009). Su objetivo de crecimiento basado en estimular la demanda de telefonía móvil y crear nuevos usuarios de un modo masivo, bajando la principal barrera a la entrada para nuevos usuarios de renta baja, que es el precio del terminal, ha sido todo un éxito.



### Para poner en práctica

Elabore un documento donde explique el concepto de misión y las características que debe tener. Mencione las razones principales por las cuales la misión de una organización debe quedar bien definida. Posteriormente compare con sus compañeros sus explicaciones y elaboren una conclusión grupal sobre la importancia de la misión para la organización.

## Resumen

### Los grandes objetivos y la misión

La misión es una declaración del propósito de una organización y actúa como guía en el proceso de planeación y en el establecimiento de la estrategia.

### 7.5.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Cómo puede definirse la misión de una organización y qué papel desempeña?
2. ¿Por qué es conveniente, antes de determinar la misión, definir la naturaleza del negocio?

## 7.6 Métodos para establecer objetivos y desarrollar planes



**H**ay dos métodos básicos para establecer objetivos: el tradicional o jerárquico y el que recurre a la administración por objetivos. El desarrollo de los planes viene condicionado por los factores de contingencia presentes en la planeación y por el método de planeación seguido.

Para que la planeación tenga sentido, la organización debe, por un lado, cuidar cómo se establecen sus objetivos, procurando encontrar la forma que mejor se ajuste a sus circunstancias y, por otro, ocuparse de los factores que inciden en el desarrollo de los planes.

### 7.6.1 El establecimiento de objetivos

Los objetivos orientan el comportamiento de los gerentes y ayudan a configurar los criterios para medir los logros. La idea de partida es que todo lo que realizan los empleados de la organización se orienta a lograr los objetivos. Hay dos métodos básicos para establecer objetivos: el tradicional o jerárquico y el que recurre a la administración por objetivos.

#### Establecimiento tradicional o jerárquico de objetivos

El método tradicional de establecer objetivos se basa en la estructura orgánica de la organización de carácter jerárquico, de forma que los objetivos son establecidos por los gerentes de nivel alto y fluyen hacia abajo en la organización, convirtiéndose en subobjetivos para cada área de la organización. Los objetivos que se pasan a cada nivel sucesivo guían a los empleados en el desempeño de su actividad y contribuyen a lograr los objetivos asignados. La hipótesis de partida del establecimiento tradicional de objetivos, es que la alta gerencia sabe lo que es lo mejor para toda la organización, pues por su posición en la estructura organizativa tiene una perspectiva general.

Según el **método tradicional de planeación**, cuando se fijan objetivos, éstos siguen una secuencia ordenada, algo parecido a la cadena de mando en el ejército. Cada gerente de nivel superior le dice al gerente del nivel inmediato inferior lo que debe hacer para cumplir con los objetivos fijados por la alta gerencia. Al ir pasando los objetivos de un nivel al siguiente se le

**Método tradicional de planeación.** Este método establece los objetivos de forma jerárquica. Los gerentes de nivel más alto establecen metas que fluyen hasta los niveles inferiores de la organización.



determinan las responsabilidades, y luego se pasan al siguiente nivel organizacional. Finalmente, en algún punto se evaluarán los rendimientos y se determinará el grado de cumplimiento de cada nivel.

Un requisito para que el método de establecimiento tradicional de objetivos pueda funcionar, es que la jerarquía de los objetivos de la organización esté claramente definida, siguiendo en buena medida la estructura orgánica de la propia organización. En estas circunstancias los objetivos de nivel alto o *finés* aparecen ligados a objetivos de nivel bajo, que actúan como *medios* para el logro de los primeros. Alternativamente, y en términos más generales, los objetivos logrados en niveles bajos actúan como *medios* para alcanzar los objetivos (*finés*) del nivel siguiente. Por ello puede decirse que el método tradicional de establecimiento de objetivos forma una red integrada de objetivos o una **cadena de medios y fines**.

Un ejemplo de cómo una organización puede utilizar una serie de objetivos para, apoyándose unos en el logro de los otros, alcanzar un objetivo final, lo ofrece la empresa mexicana Grupo Modelo, uno de cuyos productos es la cerveza Corona (Mochón *et al.*, 2009). El objetivo fundamental del grupo era hacer frente a la apertura del mercado mexicano debido a la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC). La estrategia del Grupo Modelo consistió, simultáneamente en poner en marcha un proceso de defensa del mercado interno con la mejora de su distribución y con el lanzamiento de nuevos productos, y por otro lado en iniciar una política agresiva de exportación en otros mercados. El resultado ha sido que el Grupo Modelo ha logrado posicionarse como primer exportador mundial de cerveza.

### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual donde describa el método tradicional de establecimiento de objetivos y sus principales características, ventajas y desventajas.


En la vida real las cosas no siempre suceden como se ha esbozado. Transformar los grandes objetivos en objetivos departamentales no siempre es una tarea simple. Así, por ejemplo, convertir un objetivo general y necesariamente ambiguo del tipo: “alcanzar un crecimiento sostenible con el medio ambiente” o “alcanzar una posición de liderazgo en Latinoamérica”, en un objetivo específico para un equipo de trabajo en un año concreto, puede ser un proceso difícil. Por esta razón, en la vida real los gerentes de cada nivel pueden que definan sus objetivos y apliquen sus propias interpretaciones. Además, conforme se va descendiendo en la propia estructura organizativa, los objetivos van perdiendo claridad.

## Administración por objetivos (APO)

Las limitaciones apuntadas del establecimiento tradicional o jerárquico de objetivos ha provocado que muchas organizaciones utilicen la **administración por objetivos**, entendida como un proceso de establecimiento de acuerdos con la participación de los gerentes y empleados respecto a los objetivos y el uso de dichos objetivos para evaluar el desempeño (Rodgers & Hunter, 1991).

Las diferencias de la APO respecto al establecimiento tradicional de objetivos se pueden concretar en los puntos siguientes:


- Se pasa de unos objetivos de carácter general o estratégico a objetivos específicos para unidades de negocio, departamentos o equipos de trabajo.
- La toma de decisiones no la realizan aisladamente los gerentes, sino que se trata de una toma de decisiones en colaboración entre los gerentes y los empleados.
- Los objetivos se establecen para un periodo de tiempo explícito.
- Se establece un sistema de retroalimentación sobre el desempeño, de forma que en función de los resultados alcanzados y los objetivos previstos se decide sobre la conveniencia o no de revisar los objetivos inicialmente fijados.



**Cadena de medios y fines.** Es una red integrada de objetivos en la que el cumplimiento de objetivos en un nivel actúa como medio para lograr los objetivos o fines del siguiente nivel.



**C**uando una empresa establece un plan debe tener la flexibilidad suficiente para cambiarlo a la vista de las circunstancias. Así Wal-Mart había decidido ingresar en el mercado ruso mediante adquisiciones, pero ante ciertos problemas institucionales, reconsideró su estrategia, descartando Rusia y acentuando su interés por América Latina, China e India (Reuters, 2010).



La **administración por objetivos (APO)** es un proceso para establecer objetivos consensuados en el seno de la organización, de forma que se utilizan para evaluar el desempeño de los empleados.



- Los objetivos no se utilizan para controlar a los empleados y tratar de asegurarse de que éstos están haciendo lo que se supone deben hacer, sino para motivarlos. Bajo una APO los empleados trabajan para lograr los objetivos que ellos mismos ayudaron a establecer.
- Los estudios empíricos han mostrado que la APO puede contribuir a que aumente el desempeño de los empleados y a que se incremente la productividad de la organización a través de sus impactos sobre la motivación de los empleados (Drucker, 1954).

#### Para poner en práctica

Elabore un cuadro sinóptico que destaque las principales características del método administración por objetivos. Posteriormente discuta con sus compañeros las principales ventajas y desventajas de este método.

### Las fases de la administración por objetivos

Para establecer una APO se deben seguir una serie de pasos que, para un caso estándar pueden ser los siguientes:

- Formular los objetivos generales y las estrategias de la organización.
- Asignar los objetivos generales a las unidades divisionales y departamentales.
- Los gerentes y todos los miembros de los departamentos establecen objetivos específicos, en concordancia con los objetivos generales.
- Los gerentes y los empleados establecen planes de acción para lograr los objetivos.
- Implementación de los planes de acción.
- Revisión periódica del progreso de los objetivos y se retroalimenta el proceso.
- Establecimiento de recompensas basadas en el desempeño, en función del logro exitoso de los objetivos.

#### Para poner en práctica

Elabore un ejemplo para cada fase de la administración por objetivos en una empresa hipotética. Posteriormente intercambie su ejercicio con otro compañero y verifiquenlo. Comenten las ventajas del método APO.

### Las claves del establecimiento de objetivos

De las distintas fases de un proceso típico de administración por objetivos, la clave radica en el establecimiento de los objetivos (Pearce II *et al.*, 1987). Para establecer apropiadamente un objetivo, de forma que quede claro cuáles son los resultados deseados, los gerentes deben realizar diversas tareas, entre las que cabe destacar (Drucker, 1996):

1. *Revisar la misión o propósito de la organización.* Esta tarea es un paso previo al establecimiento de los objetivos, pues los objetivos deben reflejar esa misión.
2. *Evaluar los recursos disponibles.* Para que los objetivos sean factibles hay que saber cuáles son los recursos con que se cuenta.
3. *Determinar los objetivos de cada unidad, contando con la información de otras unidades.* Los objetivos de las distintas unidades de la organización deben ser consistentes unos con otros. Además, los objetivos deben ser mensurables, específicos para cada unidad y se les debe conceder un periodo de tiempo para que puedan lograrse.
4. *Escribir los objetivos y difundirlos entre la organización.* Los objetivos se deben escribir y comunicar de forma que todos puedan tener una visión global de los objetivos de la organización.

5. *Revisar los resultados y analizar si los objetivos se están cumpliendo.* Si se observa que los objetivos no se están cumpliendo de forma sistemática, habrá que cambiarlos, pues la experiencia habrá evidenciado que no eran realistas, o habrá que analizar el desempeño para detectar la causa o causas que están impidiendo que se alcance.
6. *Desarrollar planes que permitan alcanzar objetivos.* Una vez que los gerentes cuentan con objetivos correctamente establecidos y comunicados, se estará en condiciones para desarrollar los planes que permitan alcanzar los objetivos.



**Figura 7.7** Métodos para establecer objetivos y desarrollar planes.



#### Para poner en práctica

Elabore un cuadro comparativo sobre los métodos para establecer objetivos, tradicional y administración por objetivos, donde resalte sus principales diferencias y semejanzas. Después de describirlos elabore una reflexión sobre la conveniencia de utilizar uno u otro método. ¿En qué casos utilizaría uno u otro? ¿Son excluyentes ambos métodos?

## 7.6.2 Factores de contingencia y desarrollo de planes

El proceso de desarrollo de los planes viene condicionado fundamentalmente por dos circunstancias: los factores de contingencia (Bresser & Bishop, 1983) presentes en la planeación y por el método de planeación seguido.

### Los factores de contingencia

Como se ha señalado, hay varios tipos de planes y el gerente debe determinar cuál es el más idóneo en cada circunstancia. El desarrollo y elección de planes está afectado por los siguientes factores de contingencia: el nivel en la organización, el grado de incertidumbre ambiental y duración de compromisos futuros.

- **Nivel en la organización.** Como se ha señalado a lo largo del capítulo (véase la Fig. 7.1), existe una clara relación entre el nivel de un gerente y el tipo de planeación realizado. Los gerentes de nivel alto se suelen responsabilizar de la planeación estratégica y de establecer los objetivos generales, mientras que los gerentes de nivel medio y bajo llevan a cabo planeación operacional.
- **Grado de incertidumbre ambiental.** Cuando la incertidumbre es alta, no se debe pensar en establecer planes rígidos a largo plazo. Los planes deben ser específicos pero flexibles, pues los gerentes deben estar listos para revisarlos conforme se implementan o incluso abandonarlos cuando las circunstancias lo aconsejen.



**E**l concepto de compromiso hace referencia a que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos hechos cuando se desarrollaron los planes.



**U**na de las decisiones clave que toda empresa debe tomar, es definir su estrategia corporativa. La estrategia de Televisa que determinó su éxito consistió en fortalecer su presencia nacional mediante la producción de programas informativos y de entretenimiento, complementado con un sistema de distribución que utiliza las nuevas tecnologías para lograr que sus productos estén disponibles para unos 350 millones de personas de habla hispana en todo el mundo (Mochón *et al.*, 2009).

- **Duración de compromisos futuros.** El horizonte temporal en que se deben desarrollar los planes es un factor determinante en el momento de optar por un plan u otro. Los planes deben extenderse lo suficiente como para cumplir con los **compromisos** adquiridos cuando se desarrollaron los planes. Es ineficiente planear para un periodo de tiempo demasiado corto o demasiado largo.

Las implicaciones del concepto de compromiso se pueden ilustrar con el caso de una organización que diseña e instala una plataforma virtual para prestar servicios de *e-learning* para un grupo de empleados que desarrollarán su actividad en diversos países del cono sur latinoamericano. Este proyecto lo subcontrata con una empresa de informática durante un periodo de 5 años, durante los cuales adquiere un compromiso de pago, aunque cabe la posibilidad de que el proyecto salga mal y se pueda abortar antes de los 5 años citados.

#### Nota complementaria

### El plan y los escenarios

Un escenario es una visión interna y consistente del entorno en que la empresa realiza sus actividades de negocio. Puede tratarse de un entorno a nivel internacional, nacional o sectorial y, en este sentido, su utilidad no se limita al campo de la gran empresa. Una empresa de tamaño medio puede considerar conveniente hacer uso de esta herramienta cuando existen incertidumbres importantes sobre la evolución futura del entorno.

Un escenario no es una previsión, sino un medio de comprender mejor las fuerzas que pueden condicionar la evolución del entorno competitivo. Así mismo, es un estímulo a la creatividad, por lo que es especialmente apropiado en un contexto de gran incertidumbre. Por esta razón, las empresas que emplean esta metodología suelen preparar más de un escenario, aunque el número total siempre es bastante limitado.

Planificar por escenarios consiste en la identificación de aquellas incertidumbres de naturaleza exógena que pueden incidir de forma sustancial en el entorno competitivo de la empresa. Una combinación consistente de situaciones inciertas y el desarrollo de sus implicaciones para las variables de tipo interno configuran un escenario dado. Cuando las estimaciones originales las aportan los directivos de línea, este método puede poner de manifiesto las incongruencias entre las hipótesis de trabajo sustentadas por el equipo directivo.

#### Para poner en práctica

Forme un equipo con algunos de sus compañeros y elaboren un ejemplo de una planeación por escenarios de una organización hipotética o de una real. Describan los escenarios y las medidas que tomarían. ¿Qué ventajas consideran que tiene este tipo de planeación en comparación a la tradicional y la participativa? ¿Qué factores tomarían en consideración para elegir el tipo de planeación?

## Resumen

### Métodos para establecer objetivos y desarrollar planes

Hay dos métodos básicos para establecer objetivos; el tradicional o jerárquico y el que recurre a la administración por objetivos (APO), en la que los objetivos se establecen mediante la participación de los gerentes y los miembros de la organización y se utilizan para evaluar el desempeño de los empleados.

Una vez establecidos los objetivos, el desarrollo de los planes viene condicionado por los factores de contingencia presentes en la planeación (nivel en la organización y grado de incertidumbre) y por el método de planeación seguido (tradicional o participativo).

### 7.6.3 Cuestiones de repaso

1. De los distintos métodos existentes para establecer objetivos, ¿cuál cree que se ajusta más a una organización que tiene una estructura orgánica bastante horizontal y poco jerarquizada?
2. El desarrollo de los planes está condicionado por los denominados factores de contingencia presentes en la planeación, ¿cuáles son estos factores?

## 7.7 Consideraciones críticas a la planeación formal

Las críticas más frecuentes a la planeación, especialmente a la planeación formal, señalan que la planeación es *algo que realizan casi exclusivamente los gerentes de nivel más alto* y que frecuentemente se limita a declaraciones generales de muy *poca incidencia práctica*, ya que no logra implicar a toda la organización.

También se ha criticado que la planeación formal puede propiciar que se *aborte la intuición y creatividad*. En muchas organizaciones las razones del éxito descansan en la visión innovadora de empleados creativos, algo que se puede perder por los planteamientos rutinarios de la planeación formal.

Cuando la planeación formal se materializa en objetivos concretos, la crítica que se formula es que en este caso se puede convertir en una *f fuente de rigideces*. Los planes formales pueden encasillar a las organizaciones en objetivos específicos que se deben alcanzar en tiempos también específicos. El problema puede radicar en que estos objetivos se formularon bajo unas condiciones determinadas, pero es muy posible que éstas se hayan alterado debido a cambios en el entorno. En cuyo caso los objetivos originales quizás dejen de ser convenientes. En estas circunstancias la planeación formal puede convertirse en una fuente de rigideces.

Avanzando un poco más en esta crítica, lo que se dice es que *no se puede planear en un entorno dinámico*. Téngase en cuenta que al diseñar la planeación de una organización se supone que el entorno no cambiará. Sin embargo, la realidad es que el entorno actual de muchas empresas frecuentemente se caracteriza por la incertidumbre y por el cambio constante. Administrar en estas condiciones requiere flexibilidad y capacidad casi continua de adaptación, algo que resulta muy difícil de realizar si la organización está atada a planes formales.

La planeación no se debe identificar con un documento que se hace cada cuatro cinco años y luego se olvida. El plan no es simplemente un documento concebido casi exclusivamente por la alta gerencia y redactado por un grupo de “estrategas” especializados en esta tarea. Los gerentes deben propiciar que los niveles más bajos de la estructura organizativa puedan participar en el establecimiento de los objetivos y en el desarrollo de los planes.

Planear tampoco debe ser un ejercicio teórico alejado de la realidad. La planeación debe ayudar a resolver problemas del día a día y, para ello, debe ser flexible. Planear debe ser un proceso continuo en el que participan los gerentes y colaboran todos los empleados.



#### Para poner en práctica

Elabore un escrito donde describa qué es la planeación, qué características tiene y cómo se lleva a cabo. Posteriormente mencione las principales críticas que tiene la planeación y ejemplifíquelas. Por último, elabore una serie de argumentos propios que rebatan cada una de estas críticas. Discútalas con sus compañeros.

## Resumen

### Consideraciones críticas a la planeación formal

La planeación puede abortar la intuición y la creatividad y generar rigideces. Los planes no deben ser documentos casi exclusivos de la alta gerencia, sino que deben ser flexibles, implicar a toda la organización y ayudar a resolver.

#### 7.7.1 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son las críticas más frecuentes que se formulan a la planeación?
2. ¿Para administrar correctamente una organización basta con diseñar un plan excelente?



**E**n este artículo se analiza la estrategia de las *startup* que desarrollan su actividad en Internet. Su característica común consiste, especialmente durante los primeros años, en ganar cuota de mercado para alcanzar una "masa crítica" y poder controlar el sector o al menos ser un agente con peso específico. Esta estrategia de priorizar el crecimiento les lleva a incurrir en cuantiosas pérdidas.

- La planeación supone hacer planteamientos de futuro. En los negocios de Internet, ¿en qué sentido puede ser cierto que "si más pierdes más vales"?
- Según se señala en el artículo, ¿cuáles son las razones que pueden explicar que la inversión de Murdoch en Myspace no haya sido un éxito?
- ¿En qué sentido la evolución de los negocios de Internet evidencian la conveniencia de llevar a cabo planteamientos estratégicos flexibles?

### Caso final

#### Spotify o cómo tener éxito y perder \$1 millón por semana (Garrigasait, 2010).

En el mundo de las empresas de Internet, el día antes del éxito, la empresa puede estar sumida en un profundo fracaso económico. La diferencia entre el fracaso y el consecuente cierre de la empresa y el enorme éxito están muchas veces muy cerca. En una empresa o proyecto en el sector de tecnología-Internet, cuando alcanzas el *break-even* o punto muerto por el que ya no pierdes dinero, o bien alcanzas conseguir generar *Cash flow* libre cada trimestre, es un éxito y posiblemente tienes muchos números de tener asegurada tu supervivencia para muchos años.

El problema a veces es según qué negocios de Internet-tecnología es que debes acelerar las pérdidas para conseguir cuota de mercado y que alguna gran corporación te compre. Es como si te quedaras sin frenos en una bajada y aceleras más para conseguir salvarte. No es nada fácil atreverse a hacerlo, que tus inversores lo entiendan y te financien, esperando a un gran comprador. Porque si no llega, sufres un choque a 250 km/hora contra un muro.

Es lo que hizo Youtube, invirtió y gastó tanto que cada vez tenía mayores pérdidas hasta que fue comprada por Google. Seguramente sólo en Estados Unidos hay inversores visionarios que aceptan perder dinero continuamente al tener un objetivo a medio y largo plazos. Es el caso también de Google que no paraba de gastar sin tener casi ingresos hasta que alcanzó un tamaño suficiente.

Otro ejemplo es Myspace, que en el año 2009 había perdido unos \$500 millones, un importe similar al que Murdoch pagó por la compañía en 2005. Myspace era entonces la reina mundial de las redes sociales, hasta que apareció Facebook y arrasó con todos. Considerar el hecho de que la compra de Murdoch-News Corporation fuese acertada, a tal grado de que el CEO de Google llegó a declarar al New York Times, que para Murdoch la compra de Myspace "podría ser la mejor inversión que haya hecho jamás".

¿Por qué no ha funcionado?, quizás se debe a que una gran corporación normalmente no sabe gestionar un proyecto de Internet de éxito nacido como una *startup*, o bien porque Facebook hubiera arrasado a cualquier competidor. O quizás se debe a ambas. De hecho, Myspace parece sólo ser ya un actor importante en el campo de la música, ya que todos los grupos y cantantes tienen su página en Myspace, y es casi más importante que su propia página Web.

Pero vamos ahora a analizar al proyecto de más éxito del sector de la música *online* del planeta, Spotify. ¿Qué es Spotify, para quien aún no lo conozca? Ésta es la definición según el Blog Genbeta: "Spotify es una aplicación disponible para Windows y Mac que nos permitirá escuchar la música que queramos al instante. Y hablo de canciones concretas y completas. Imaginar todo el catálogo de iTunes para escuchar al 100% en streaming unido a los algoritmos de descubrimiento de artistas de last.fm. Eso es Spotify."

Spotify ha empezado a ser más transparente con sus números y acaba de publicar que en 2009 perdió 19.4 millones de euros con ventas de 14 millones de euros, de las que un 40% son por publicidad y un 60% por suscripciones. Declara tener nada menos que 10 millones de clientes, de los que 250 000 son suscriptores de pago.

Una de las claves de Spotify es su próximo lanzamiento en Estados Unidos, que quiere hacerlo lo antes posible, aunque no está alcanzando un acuerdo con algunas *majors*, las propietarias de los derechos musicales. De hecho Edgar Bronfman Jr., el presidente de Warner Music y uno de los actores más importantes del mundo de las discográficas, acaba de declarar: “Los servicios que ofrecen música gratis en *streaming*, claramente no son buenos para la industria de la música, y por lo que concierne a mi empresa Warner Music, no los licenciaremos”, con lo que complica mucho el futuro de sitios como Spotify. Qué duro y difícil es a veces tener éxito en los proyectos de Internet.



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre planeación, objetivos, planes y su desarrollo. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

## 7.8 Autoevaluación



Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Explico qué es la planeación y su importancia?            |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Identifico los pasos lógicos de la planeación?            |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Expongo los diversos tipos de objetivo y su naturaleza?   |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Analizo los diversos tipos de planes?                     |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico el concepto de misión?                            |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo los distintos métodos para establecer objetivos? |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Presento las principales críticas a la planeación?        |                                  |        |  |        |           |    |

## 7.9 Evaluación final del capítulo



1. ¿Qué implica la planeación para una organización típica?
2. ¿Existe algún tipo de relación entre planeación y desempeño?

3. ¿En qué sentido establecer objetivos y desarrollar planes ayudan al gerente a administrar correctamente?
4. ¿Cuáles son los principales tipos de objetivos que pueden tener las organizaciones?
5. Comente las principales características de los distintos tipos de planes.
6. ¿Cómo funcionan el establecimiento tradicional de objetivos y la APO?
7. ¿Cuáles son los factores de contingencia que suelen afectar a la planeación?
8. Describa los principales métodos de planeación.
9. ¿Qué tipo de planeación se ajustará mejor a una organización muy innovadora?
10. ¿Cómo deben actuar los gerentes para planear eficazmente en un entorno dinámico?

## 7.10 Portafolio de evidencias

| Actividad   | Lineamiento a evaluar                                      | Elementos a evaluar   |
|---|--|---|
| Cuadro comparativo y escrito.                                   | Explicar qué es la planeación y su importancia.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema o problemas identificados en el caso ejemplo.</li> <li>• Comparación de la situación de la empresa antes y después de la planeación.</li> <li>• Identificación de los niveles de planeación.</li> <li>• Identificación de los responsables.</li> <li>• Respuestas a las preguntas planteadas.</li> </ul> |
| Escrito sobre la planeación.                                    | Identificar los pasos lógicos de la planeación.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar objetivos.</li> <li>• Identificar decisiones tomadas.</li> <li>• Descripción de los planes para conseguir los objetivos.</li> </ul>  |
| Exposición sobre los tipos de objetivos.                        | Exponer los diversos tipos de objetivo y su naturaleza.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de presentación.</li> <li>• Material de apoyo.</li> <li>• Identificación de diferentes tipos de objetivos.</li> </ul>   |
| Escrito sobre los tipos de planes.                              | Analizar los diversos tipos de planes.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir el plan con base en los diferentes criterios.</li> <li>• Análisis.</li> </ul>  |
| Definición sobre misión.  | Explicar el concepto de misión.                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación de misión.</li> <li>• Identificación de las características de la misión.</li> <li>• Justificación de la importancia de la misión.</li> </ul>  |
| Cuadro comparativo sobre los métodos para establecer objetivos. | Describir los distintos métodos para establecer objetivos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del cuadro comparativo.</li> <li>• Identificación de diferencias y semejanzas.</li> <li>• Reflexión y respuestas a las preguntas planteadas.</li> </ul>  |
| Escrito sobre las críticas a la planeación.                     | Presentar las principales críticas a la planeación.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de planeación.</li> <li>• Identificación de sus características y formas en que se hace.</li> <li>• Descripción de las críticas a la planeación.</li> <li>• Argumentos contra la crítica.</li> </ul>  |



## 7.11 Bibliografía



- América Economía (2013). Las 500 mayores empresas de América Latina. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/500/ranking-500-america-latina.php>
- Bresser, R. & Bishop, R. (1983). Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations. *The Academy of Management Review*, 8(4), pp. 588-599.
- Brews, P. & Hunt, M. (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 889-913.
- Capon, N., Farley, J. & Hulbert, J. (1994). Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence. *Journal of Management Studies*, 31(1), pp. 22-38.
- Delmar, F. & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), pp. 1165-1185. doi:10.1002/smj.349.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management* (p. 397). New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1996). *The Executive in Action: Managing for Results, Innovation & Entrepreneurship, the Effective Executive* (p. 736). Estados Unidos: Harper Business.
- Garrigasait, M. (2010). Spotify o cómo tener éxito y perder \$1 millón por semana. *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://blogs.elconfidencial.com/economia/abrazo-koala/archivo/spotify-tener-exito-perder-millon-semana-20101213-4548.html>
- Hymowitz, C. (2005). When Meeting Targets Becomes the Strategy, CEO Is on Wrong Path. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://online.wsj.com/article/SB111024383366673014.html>
- Miller, C. & Cardinal, L. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. *The Academy of Management Journal*, 37, pp. 1 649-1 665.
- Mochón, F. (2005). *Aprender de los mejores. 16 lecciones de éxito de empresas españolas* (p. 376). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Molz, R. (1987). How leaders use goals. *Long Range Planning*, 20(5).
- Pearce II, J., Freeman, E. & Robinson, R. (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *The Academy of Management Review*, 12(4).
- Reuters (2010). Wal-Mart cerrará su oficina en Moscú y apuesta a mercados emergentes como Brasil. *América economía*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/wal-mart-cerrara-su-oficina-en-moscu-y-apuesta-mercados-emergente-como-brasil>
- Rodgers, R. & Hunter, J. (1991). Impact of management by objectives on organizational productivity. *Journal of applied psychology*, 76(2), pp. 322-336.
- Sánchez, G. (2010, November 26). Real Madrid y Barça: dos rivales, un solo modelo. *Cinco Días*. Madrid. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/real-madrid-bar-rivales-solo-modelo/20101126cdsdiemp\\_10/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/real-madrid-bar-rivales-solo-modelo/20101126cdsdiemp_10/)



## 7.12 Material de la página Web de apoyo

El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplos de las organizaciones Nokia, Upa y McGraw-Hill
- Ejemplo de la organización Bimbo
- Ejemplo de planeación en Banorte
- Ejemplos de las organizaciones Telcel, Televisa y Elektra
- Ejemplos de planes
- Ejemplos de misiones de organizaciones
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*

# 8

## Administración estratégica: formulación e implementación de estrategias

### Contenido

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
| <b>8.1</b>  | Introducción . . . . .   | 214 |
| <b>8.2</b>  | La administración estratégica: su importancia . . . . .                          | 214 |
| <b>8.3</b>  | El proceso de administración estratégica:<br>la planeación estratégica . . . . . | 218 |
| <b>8.4</b>  | La formulación de estrategias a nivel corporativo. . . . .                       | 222 |
| <b>8.5</b>  | Estrategias competitivas a nivel de línea<br>o unidad de negocio . . . . .       | 228 |
| <b>8.6</b>  | La formulación de estrategias a nivel funcional . . . . .                        | 232 |
| <b>8.7</b>  | La implementación de estrategias . . . . .                                       | 236 |
| <b>8.8</b>  | Autoevaluación . . . . .   | 240 |
| <b>8.9</b>  | Evaluación final. . . . .  | 240 |
| <b>8.10</b> | Portafolio de evidencias . . . . .   | 241 |
| <b>8.11</b> | Bibliografía . . . . .   | 241 |
| <b>8.12</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                                     | 243 |

### Aprendizajes esperados

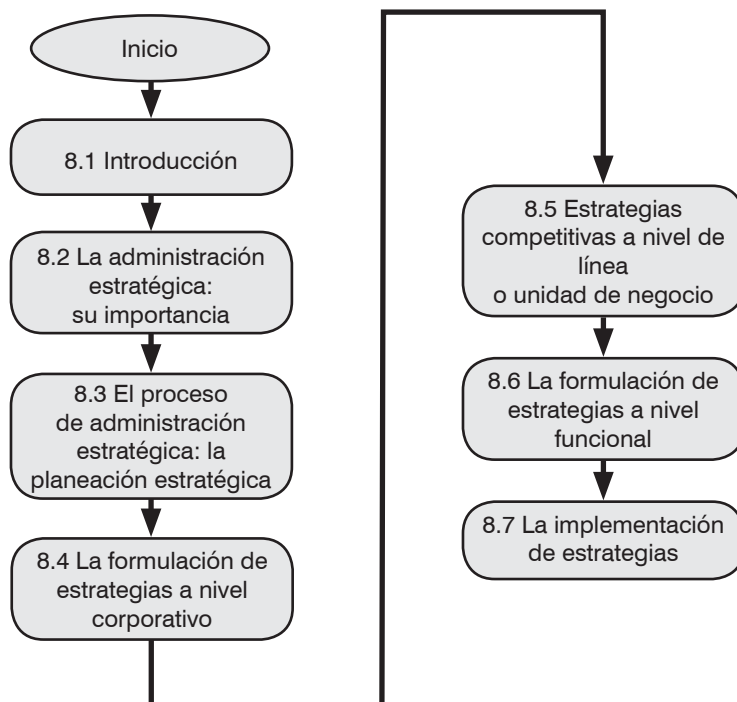
- Define el concepto de administración estratégica.
- Analiza las etapas del proceso de administración estratégica.
- Justifica la secuencia seguida por la planeación estratégica.
- Precisa la importancia del análisis del entorno como paso previo a la formulación de las estrategias.
- Describe los principales tipos de estrategias corporativas.
- Explica la relación entre las estrategias a nivel de unidad de negocio y la ventaja competitiva.
- Formula estrategias a nivel funcional.
- Describe el proceso de implementación de estrategias.

### Competencia a desarrollar

Analizar el proceso de la administración estratégica y sus fases para implementar estrategias en diferentes niveles.

**Capítulo 8. Administración estratégica: formulación e implementación de estrategias**

Este capítulo se dedica a analizar el proceso de administración estratégica y se le presta una especial atención a las fases de la planeación estratégica. Se analiza cómo se formulan las estrategias a nivel corporativo, de unidad de negocio y funcional. El capítulo se cierra con una descripción de cómo se implementan las estrategias.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre administración estratégica y planeación estratégica. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### Claves de éxito de Potzollcalli (“Claves de éxito de Potzollcalli,” 2010)

Esta empresa, que inició hace 40 años, hoy es una de las franquicias más exitosas de comida mexicana. Su fórmula: rescatar la tradición de comer pozole.

Potzollcalli es un negocio que nació hace casi cuatro décadas como una cenaduría, que abría sólo por las noches, para que las familias se reunieran a degustar el mejor pozole estilo guerrero en la colonia Álamos. Le fue tan bien que creció hasta convertirse en una de las cadenas de restaurantes de comida mexicana más emblemáticas de México. Se trata de una franquicia con vasta experiencia en el mercado y que hoy opera 34 unidades (9 franquiciadas y 25 propias). El 80% de éstas se ubican en el Distrito Federal y área conurbana, donde forjó su mayor prestigio.

En lo que va del 2010, la franquicia consiguió duplicar el número de unidades franquiciadas, en comparación con 2009; y para el cierre de este año busca la apertura de tres unidades más.

¿Cuáles son los pilares de su crecimiento y labor exitosa?

1. Ofrece una tradición. El pozole es uno de los alimentos más representativos de la cultura mexicana y su elaboración se remonta a la época prehispánica. En algunas entidades, como Guerrero, han hecho del consumo de pozole un pretexto para la convivencia. Así, los amigos y familiares se reúnen en torno a un buen plato de pozole y cerveza.

La primera clave del éxito de la cadena de restaurantes Potzollcalli está en que sus dueños fueron capaces de retomar esta antigua tradición y convertirla en un restaurante, y luego en franquicia.

2. Imagen estandarizada. Cuando decidieron ir por la franquicia, la imagen y los procesos fueron estandarizados y sus sucursales pueden presumir de transmitir a los consumidores todos los valores de la casa matriz.

3. Un plan de expansión. En la cadena tienen claro hacia dónde deben moverse. Están trabajando para acelerar la expansión en México, después de casi cuatro décadas de inmovilidad, en que centraron las operaciones únicamente en la zona metropolitana y conurbana.

Saben que la expansión nacional es una necesidad prioritaria para sobrevivir en el mercado, al observar el avance que han logrado las cadenas restauranteras competidoras.

4. Un *target* definido. En esta cadena saben que sus principales consumidores son una población de hombres ejecutivos, padres de familia entre los 30 y 50 años, que tienen gusto por la comida mexicana, disfruta del picante, las especias y de los sabores nacionales.

5. Adaptación a las nuevas tendencias. Desde 2006, en la franquicia se enfocaron en la necesidad de trabajar para adecuar el concepto hacia la comida rápida. Luego de dos años de desarrollo, consiguieron inaugurar su primera unidad con estilo *fast food*. Para esto, debieron analizar los productos más adecuados para el nuevo tipo de locales y adaptar la marca a las nuevas tendencias del mercado. Concluyeron que el pozole tenía que ser un producto básico; además, vieron que las flautas y los dorados de Villa serían los más fáciles de comer y con mejor recepción en el nuevo formato.

6. Buena planeación. Esta cadena se ha distinguido por contar con planes de acción muy definidos, la expansión se realiza con capital propio, siempre con los pies en tierra, lo que ha permitido a la marca trascender.

7. Sector potente. Gracias a conceptos como el de la comida mexicana, hoy existen 38 cadenas de franquicias que pueden presumir de ser unos de los segmentos con mayor crecimiento a nivel nacional, con cifras que hablan de 10% a 15%.



**E**ste caso inicial permite ilustrar que casi cualquier actividad bien planeada puede ser un buen negocio. Para ello hay que identificar clientes que demandarán el producto o servicio y diseñar un plan de negocio que sea viable y permita generar utilidades. Luego siempre queda la “pequeña” tarea de convertir en realidad lo planeado; para eso hay que contar con un buen equipo de gerentes.

- ¿Cuál es el cliente tipo que Potzollcalli se ha fijado como objetivo?
- ¿Qué tipo de estrategia de crecimiento ha seguido la compañía estudiada?

Reconociendo ese potencial, muchas empresas han decidido incursionar en la venta de comida mexicana, pues a pesar de que han entrado al mercado competidores extranjeros con atractivas ofertas, la demanda por lo nacional sigue siendo fuerte.

8. Dos modelos de inversión. Potzollcalli ofrece dos modelos de inversión para sus franquiciatarios: restaurante y *fast food*. Para el primero se necesita un local de 200 a 400 metros cuadrados, en el cual se puede atender a un promedio de 140 comensales. En tanto, el modelo de *fast food* se adapta a los centros comerciales en donde exista gran afluencia de clientes.
9. Calidad que distingue. Entre las cualidades que distinguen a los platillos de la marca se encuentran su tradicional sabor, ya que, a diferencia de otros restaurantes en donde se prepara la comida con alimentos preelaborados y congelados, Potzollcalli prepara diariamente cada uno de los guisos y los sirve en forma abundante.
10. Perfil determinado para sus franquiciatarios. La compañía busca franquiciatarios que les guste el concepto, que estén interesados en operar el negocio y que de preferencia sean profesionistas mayores de 35 años. Algunos pueden decir que los requisitos que piden a los franquiciatarios son demasiado estrictos, pero gracias a ellos, hoy gozan de una buena reputación.

## 8.1 Introducción



La administración estratégica la llevan a cabo los gerentes para que la organización pueda alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.

El proceso de administración estratégica se puede dividir en tres grandes etapas: la planeación estratégica, la implementación de las estrategias y la evaluación de los resultados (Véase capítulo 16). La planeación estratégica parte de la identificación de la misión, analiza el entorno externo e interno y finaliza con la formulación de las estrategias. La formulación de estrategias se realiza a distintos niveles y tiene distinta naturaleza. A nivel corporativo los principales tipos de estrategias son de estabilidad, renovación y crecimiento. La estrategia corporativa más frecuentemente seguida por las organizaciones es la de crecimiento. A nivel de unidad de negocio el objetivo fundamental es la ventaja competitiva. A nivel funcional las estrategias suelen centrarse en los clientes, la calidad, la eficiencia y la flexibilidad. La implementación de las estrategias consiste en asignar recursos y responsabilidades de forma que sea posible llevarlas a cabo.

## 8.2 La administración estratégica: su importancia



**Administración estratégica.** El proceso de administración estratégica se divide en tres etapas: la planeación estratégica, la implementación de las estrategias y la evaluación de los resultados.

**Modelo de negocio.** Es la manera en que la compañía va a ganar dinero.

La **administración estratégica** (Dean & Sharfman, 1996) es la labor que realizan los gerentes para que la organización pueda llevar a cabo sus estrategias y conseguir una empresa más competitiva y en última instancia más rentable, lo que sin duda redundará en la creación o incremento de valor para sus accionistas. La estrategia concreta el **modelo de negocio** por el que la organización ha optado y el campo de actividad al que se va a dedicar, y describe las políticas, los planes y la asignación de recursos necesaria para la consecución de sus objetivos y metas.

El modelo de negocio de una organización describe cómo la actividad a la que se dedica la organización le permite generar recursos suficientes para garantizar su supervivencia. El modelo de negocio se puede explicar fundamentalmente en dos hechos: por qué los *clientes* valoran lo que produce la compañía de forma que estarán dispuestos a pagar por ello y si la compañía será capaz de *ganar dinero* produciendo el bien o servicio que lanza al mercado.

El **campo de actividad** se refiere al negocio al que se dedica la organización, esto es con qué productos y servicios compete, así como el mercado al que se dirige. El campo de actividad que la organización ha de elegir es aquel en el que tenga alguna ventaja competitiva que le permita obtener rentabilidades aceptables



### Para poner en práctica



Elabore una definición de administración estratégica. Posteriormente revise en la página Web del libro los documentos que definen este concepto. Compare las diferentes definiciones que se dan con la suya e identifique en qué puntos coinciden y en cuáles no. Posteriormente comente con sus compañeros su definición.

### Nota complementaria

#### La digitalización de la empresa, una estrategia necesaria

La transformación digital consiste en el uso de la tecnología para mejorar de forma radical el desempeño y el alcance de las empresas. Se asocia con la utilización de los avances digitales (movilidad, *Big Data* y *advanced analytics*, social media, dispositivos integrados inteligentes, ...) para mejorar las tecnologías tradicionales como los ERP (*Enterprise Resource Planning*), cambiar las relaciones con los clientes y revisar los procesos e innovar con disruptivas propuestas de valor.

La transformación digital, entendida no tanto como el resultado de implantar nuevas tecnologías sino de transformar la organización de forma que se puedan capitalizar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías, no es una opción sino una necesidad. La transformación digital en la empresa hace referencia a los cambios positivos y a los retos a los que deben hacer frente las empresas para superar con éxito la conocida como la revolución digital (RD). La RD ha hecho saltar por los aires el status quo; ha evidenciado la necesidad de replantearse la forma de relacionarse con los clientes, ha transformado las cadenas de suministro, ha desdibujado los límites entre unas categorías y otras y ha empujado a las empresas hacia nuevas dimensiones a la vez que pone en peligro su supervivencia. La RD no consiste en acelerar las comunicaciones entre los países, en transformar la capacitación que requieren los trabajadores o en crear una excelente página web, sino que se refiere a la necesidad de adaptarse a los profundos cambios que están teniendo lugar en el consumo, en la competencia, en cómo funcionan los mercados y en cómo se recompone la cadena de valor en el mundo de los negocios.

La RD se está llevando a cabo a distintos ritmos y con resultados también diferentes, de forma que está generando ganadores y perdedores. Un ejemplo muy ilustrativo es el desplazamiento experimentado por el valor añadido desde los operadores de red y las empresas vendedoras de tecnología para telefonía hacia las empresas que controlan los sistemas operativos y los terminales. Es un hecho que Apple, Google y Microsoft poseen y controlan la cadena de valor, habiendo dejado a los operadores de red como meros suministradores de infraestructuras y a las empresas de tecnología (Siemens y Erickson) fuera de juego. El resultado final ha sido que Europa ha perdido el liderazgo en la telefonía móvil habiéndose desplazado hacia EUA y Asia.





### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Vitro, la cual se preocupa por sus clientes. Después de leerlo comente lo siguiente:

- ¿Qué tipo de bien o servicio brinda la organización?
- ¿Qué necesidades del cliente cubren estos bienes o servicios?
- ¿Cuál es el servicio al cliente que está brindando la organización?
- ¿De qué forma la organización está fomentando la fidelidad del cliente?

---

### Nota complementaria

#### Unas estrategias exitosas de digitalización

A la pregunta ¿Cómo se debe llevar a cabo de forma exitosa la Revolución Digital? puede responderse acudiendo a dos ejemplos; el de la multinacional de la moda Zara y la empresa de contenidos digitales Zed.

Un condicionante clave para alcanzar el éxito en la economía digital es que los máximos directivos: i) imaginen el futuro digital de la empresa, identificando los activos estratégicos que deben transformarse (fuerza de ventas, puntos de venta, productos y contenidos,... ) ii) creen una visión transformadora de la empresa (nuevas formas en que la tecnología digital puede transformar el desempeño), iii) inviertan en iniciativas y habilidades digitales (encontrar nuevos proveedores de habilidades técnicas, contratar algunos profesionales de primera fila,...). El cambio digital se debe liderar desde arriba, de forma que el CEO o el presidente se impliquen de lleno en su instrumentación. Esto es lo que se desprende de casos como el de Zara o Zed.

Los máximos responsables de Zara fijaron como objetivo corporativo captar rápidamente las tendencias de la moda y dotarse de la capacidad para responder inmediatamente a la demanda<sup>7</sup>. La información y el tiempo son los factores clave de la relación empresa-cliente y pieza clave para hacer de la velocidad de respuesta una ventaja competitiva. La tecnología (internet, red corporativa mundial, gestión de pedidos just-in time,... ) se ha utilizado como instrumento para alcanzar estos objetivos. El resultado ha sido que si bien en el modelo de producción tradicional se necesita más de 300 días desde que se decide producir un modelo hasta que se distribuye, Zara sólo necesita 14 días.

Zed es otro ejemplo de cómo si el cambio continuo y la innovación se impulsan desde arriba, se tiene mucho ganado para alcanzar el éxito. Una muestra de ello es como la empresa ha logrado evolucionar su actividad desde distribuidor de contenidos para teléfonos móviles, a realizar campañas *marketing* a través del móvil, a suministrar servicios para smartphones, a sentar las bases para la creación de un ecosistema en la nube ubicuo y contextual, que permita a los usuarios disponer siempre de sus servicios y contenidos digitales, independientemente del dispositivo y sistema operativo<sup>8</sup>.

A modo de reflexión final cabe señalar que el éxito en el entorno digital, más que una cuestión de tecnología es sentir obsesión por el cliente, de estar dispuesto a reinventarse cada día (para lo cual los últimos avances de la tecnología son una herramienta fundamental), de adoptar una visión global y de largo plazo y de hacerlo de forma que la empresa sea sostenible y que le aporte valor añadido al cliente.

---

### 8.2.1 La importancia de la administración estratégica

La importancia de la administración estratégica se explica por los tres factores siguientes:

1. Puede marcar la diferencia para determinar si la organización funciona bien. Las organizaciones que utilizan la administración estratégica suelen tener niveles de desempeño más altos, pues supone que los gerentes han llevado a cabo un estudio detenido del mercado y de sus tendencias y han diseñado las estrategias oportunas para anticiparse a los acontecimientos.
2. Los gerentes se enfrentan a situaciones cambiantes, y utilizan la planeación estratégica para analizar los factores relevantes y decidir qué acciones tomar (Cho & Pucik, 2005). La administración estratégica implica un análisis del entorno interno y externo y una consideración de los factores que pueden condicionar la trayectoria de la organización y la toma de las medidas oportunas.
3. Las organizaciones son diversas y complejas, y cada parte necesita trabajar para el logro de los mismos objetivos. Esto resulta más fácil con la administración estratégica, ya que facilita coordinar y enfocar el esfuerzo de todos los empleados. La administración estratégica aclara la dirección que ha tomado la organización y define la forma en que se lograrán los objetivos.

Por las razones apuntadas, en la actualidad tanto las organizaciones comerciales como las organizaciones sin fines de lucro utilizan la administración estratégica. Sólo de esta forma la organización podrá saber con antelación si tiene las habilidades suficientes para ejecutar las estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos y cumplir su misión.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Red Bull, la cual no realizó una administración estratégica, y otro de una organización que sí la realizó. Después de leerlos comente cómo influyó el hecho de llevar a cabo la administración estratégica o no en cada caso. ¿Cuál es la importancia de la administración estratégica?

## Resumen

### La administración estratégica

La administración estratégica la llevan a cabo los gerentes para que la organización pueda alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión.

### 8.2.2 Cuestiones de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por estrategia?
2. ¿Por qué es importante la administración estratégica?

## 8.3 El proceso de administración estratégica: la planeación estratégica



Una empresa que ha obtenido grandes éxitos mediante la generación de sinergias, ha sido el grupo chileno Luk-sic. Eso ha sido gracias a tener la capacidad para identificar oportunidades complementarias (con socios estratégicos que aportan conocimiento) mediante su extensa red de negocios, en la que adquiere una participación mayoritaria y la utiliza como base para fortalecer su participación en un sector determinado (Mochón, Rambla, Sánchez, & Fracchia, 2009).

La ejecución de la administración estratégica por parte de los gerentes se puede considerar como un proceso dividido en tres grandes etapas: la planeación estratégica, la implementación de las estrategias y la evaluación de los resultados. En este epígrafe nos vamos a centrar en el análisis de la planeación estratégica ( véase epígrafe 7.3.2). La implementación de estrategias se analiza en el epígrafe último de este capítulo y a la evaluación de resultados se le dedica la parte última del libro, esto es, en los Caps. 16 y 17.



### Para poner en práctica

Investigue en qué consisten las etapas del proceso de administración estratégica: Planeación estratégica, implementación de estrategias y evaluación de resultados. Mencione, de acuerdo con su punto de vista, la importancia que tiene cada una de estas etapas en la administración estratégica.



La planeación estratégica parte de la identificación de la misión, analiza el entorno externo e interno y finaliza con la formulación de las estrategias.

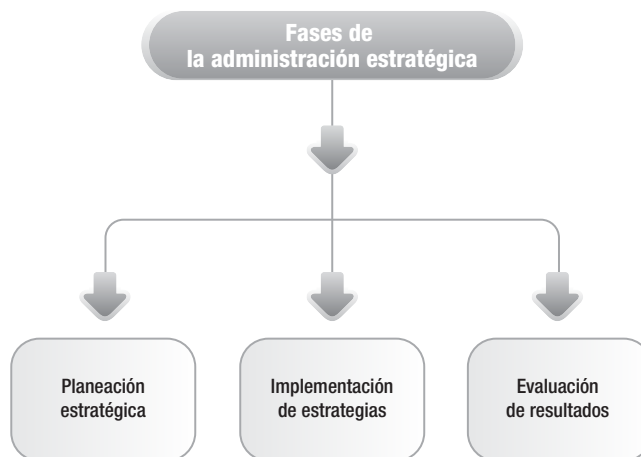


Figura 8.1 La fases de la administración estratégica.

### 8.3.1 La planeación estratégica

La planeación estratégica consta de tres etapas: 1. Identificar la misión y los objetivos. 2. Analizar el entorno externo (oportunidades y amenazas) y el entorno interno (fortalezas y debilidades). 3. Formular las estrategias.

#### 1. Identificar la misión y los objetivos

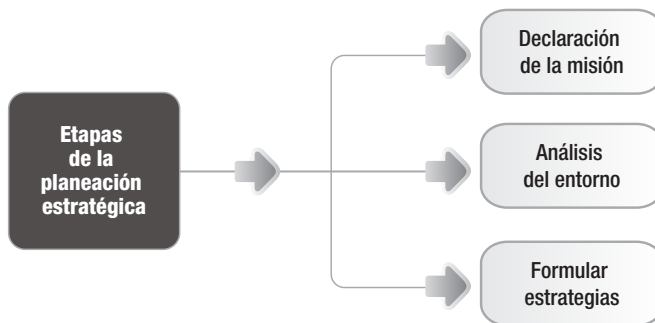
Como hemos visto en el Cap. 7 la **misión** es una declaración del propósito de una organización y actúa como guía en el proceso de planeación, tanto a la hora de definir los objetivos como en el momento de establecer **políticas** y diseñar las estrategias.

La **misión** es una declaración genérica del propósito de la organización; refleja lo que sus miembros piensan que es importante.

Las **políticas** son declaraciones o entendimientos generales que guían la toma de decisiones en las organizaciones.

**Para poner en práctica**

Visite las páginas Web de las siguientes organizaciones: Google, Santander, Telefónica, Bimbo y Cemex. Para cada una de ellas defina la naturaleza de su negocio, contestando las preguntas: ¿Quiénes son sus clientes? ¿Qué necesidades del cliente satisfacen? ¿Cómo satisfacen las organizaciones estas necesidades? Compare con sus compañeros.



**Figura 8.2** Las etapas de la planeación estratégica.

**Para poner en práctica**

Considérese usted y un compañero como emprendedores que van a crear una nueva empresa. Con la ayuda de su compañero propongan el nombre de la organización. Determinen la naturaleza del negocio de la misma. Posteriormente declaren la misión de su organización. Verifiquen que esta misión cubra las características hasta ahora vistas que debe tener. Comenten entre ustedes si su misión tiene objetivos alcanzables, si es ambiciosa.

## 2. Analizar el entorno externo (oportunidades y amenazas) y el entorno interno (fortalezas y debilidades)

Una vez que se ha declarado la misión de la organización, se debe proceder a analizar la situación del entorno. Los gerentes deben considerar los factores que dentro de la organización y fuera de ella afectan o pueden afectar a su capacidad para alcanzar sus objetivos ahora o en el futuro. En este proceso las dos técnicas más utilizadas son el análisis de las debilidades y fortalezas (Análisis DAFO) y el modelo de las cinco fuerzas, ambos analizados en el Cap. 3 (Mochón, 2006).

Respecto al análisis, DAFO baste señalar que es un ejercicio de planeación en el cual los directivos identifican las fortalezas, las debilidades, las oportunidades del entorno y las amenazas. Basándose en el análisis de las fortalezas y las debilidades, los gerentes seleccionan las estrategias de la corporación, de las unidades de negocio y de las áreas funcionales para poder posicionar a la organización de la mejor manera posible de cara a cumplir con su misión y objetivos. Se revisa una amplia lista de posibles fortalezas, como por ejemplo, la calificación del equipo de investigación y desarrollo, y debilidades, como puede ser los altos costos de producción. La segunda fase del análisis consiste en un completo ejercicio orientado a identificar las oportunidades potenciales y las amenazas que, provenientes del entorno, pueden afectar la marcha de la organización en el futuro.



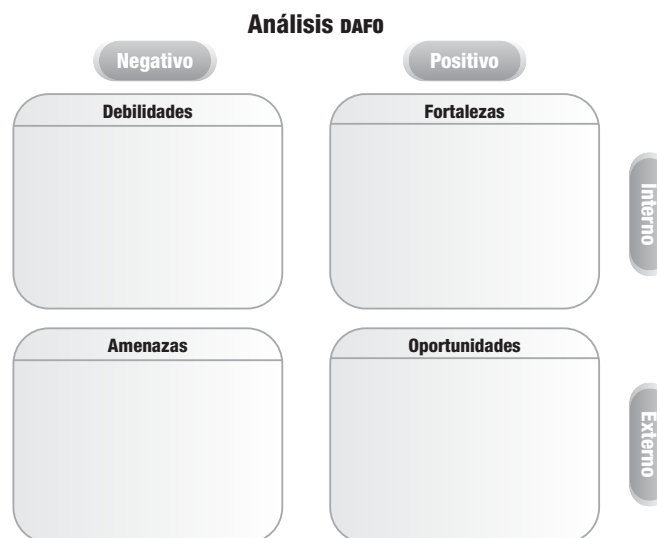
La empresa colombiana Grupo Nacional de Chocolates decidió optimizar el crecimiento y racionalizar la internacionalización. Para ello combinó el crecimiento con compras selectivas de empresas líderes en los negocios en los que el grupo ya está presente o en negocios relacionados potencialmente generadoras de sinergias. También priorizó la compra de marcas con posiciones de liderazgo en zonas geográficas específicas. Una palanca impulsora del crecimiento ha sido la creación de marcas fuerte (Mochón *et al.*, 2009).



### Para poner en práctica

Elabore un escrito en donde describa la importancia que tiene analizar el entorno, tanto externo como interno, antes de formular las estrategias. Organice un debate con sus compañeros acerca de la información que provee el análisis del entorno y cómo ésta puede ser de gran ayuda en la formulación de las estrategias. Elaboren una conclusión grupal.

Una vez realizado el análisis DAFO, puede continuar el proceso de planeación y determinar las estrategias para alcanzar la misión y los objetivos de la organización. Las estrategias resultantes deberían permitirle a la organización hacer realidad sus objetivos sacando ventajas de las oportunidades que ofrece el entorno, combatiendo las amenazas, apoyándose en las fortalezas y corrigiendo las debilidades de la organización.



**Figura 8.3** El análisis DAFO.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (M. E. Porter, 1979) es una técnica que facilita la labor de diseño de las estrategias apropiadas para la organización, teniendo en cuenta las reglas de la competencia. Los gerentes deben formular estrategias que permitan contrarrestar las cinco amenazas señaladas por Porter (1ª rivalidad actual en el sector, 2ª potenciales competidores, 3ª poder de los proveedores, 4ª poder de los consumidores y 5ª productos sustitutos) ya que éstas determinan lo atractivo y rentable del sector.

### Para poner en práctica

Junto con su compañero, realicen para su nueva empresa un análisis DAFO para ver qué factores, tanto internos como externos en su empresa pueden influir en alcanzar los objetivos.

### 3. Formular las estrategias

La tercera etapa del proceso de planeación estratégica consiste en formular las estrategias que permitan llevar a cabo la misión y alcanzar los grandes objetivos. La formulación de la estrategia se ocupa del proceso que hay que seguir y del análisis que se ha de realizar. Se le ha de prestar una especial atención a todos los procedimientos a seguir para que quede perfectamente claro qué dirección ha de tomar la organización en el futuro.

Como se ha señalado, se deben explicar los objetivos y definir el negocio como pasos previos al análisis económico y a los análisis de la competencia, del crecimiento del mercado y de la empresa. Para ello debe analizarse la situación actual de la organización y definir la secuencia objetivos-políticas-planes de acción-presupuestos. Para poder formular correctamente una estrategia se requiere: 1) identificar las oportunidades y riesgos, 2) determinar los recursos materiales, técnicos, financieros y de dirección de empresa, 3) evaluar los valores personales y aspiraciones de los directivos, y 4) reconocer el sistema de responsabilidades sobre el que se articula la organización.

#### Para poner en práctica

Una vez que ya tienen su misión y su análisis de entorno de su empresa, junto con su compañero formule las estrategias que le permitirían alcanzar los objetivos propuestos. Para esto identifiquen sus oportunidades y riesgos, determinen los recursos materiales, técnicos, financieros y de dirección de empresa, mencionen como evaluarían los valores personales y aspiraciones de los directivos y reconozcan el sistema de responsabilidades de su organización.

Dada la complejidad del mundo actual, un enfoque basado en buscar una respuesta estratégica óptima, aplicable a todas las organizaciones, ha de reemplazarse por la elaboración de un proceso que combine los diferentes enfoques según las necesidades particulares de cada organización. Adecuar la complejidad, la flexibilidad y la velocidad de respuesta a su entorno es una prueba de que ni las estrategias complicadas ni las sencillas triunfan de forma automática en la dura carrera de las utilidades.

En cualquier caso, debe tenerse en cuenta que una estrategia es el producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un conjunto de acciones coherentes, de asignación de recursos y de decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la organización alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno donde se desenvuelve y a mejorar la eficacia de la gestión. Un hecho relevante a destacar es que no cabe hablar de la formulación de estrategias de forma unívoca, sino que ésta dependerá del nivel organizativo en el que se formule la estrategia, para ello cabe hablar de formulación de estrategias a nivel corporativo, a nivel de área de negocio o a nivel funcional.



#### Para poner en práctica

Después de haber realizado las actividades relacionadas con su empresa, analícelas nuevamente con su compañero y justifiquen en un documento lo siguiente: ¿Por qué primero elaboraron una misión, después analizaron el entorno y por último formularon las estrategias? ¿Resultaría igual si siguieran otra secuencia? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Por qué es importante la secuencia en la planeación estratégica?

## Resumen


### El proceso de administración estratégica: la planeación estratégica

El proceso de administración estratégica se puede dividir en tres grandes etapas: la planeación estratégica, la implementación de las estrategias y la evaluación de los resultados. La planeación estratégica parte de la identificación de la misión, analiza el entorno externo e interno y finaliza con la formulación de las estrategias.


### 8.3.2 Cuestiones de repaso

1. Identifique las etapas de la planeación estratégica.
2. ¿Qué se considera necesario tener en cuenta para formular correctamente una estrategia?

## 8.4 La formulación de estrategias a nivel corporativo



**Estrategia corporativa.** Es aquella que formula las líneas generales que va a seguir la empresa considerándola desde una perspectiva global y toma como referencia la misión y los grandes objetivos que previamente se han identificado.



Los principales tipos de estrategias corporativas son de estabilidad, de renovación y crecimiento. La estrategia más frecuentemente seguida por las organizaciones es la de crecimiento y éste se puede conseguir mediante concentración, diversificación, integración e internacionalización.

La **estrategia corporativa** (Mochón, 2006) es el patrón de los principales objetivos y de las políticas y planes para conseguir dichos objetivos. La estrategia corporativa formula las líneas generales que va a seguir la empresa, considerándola desde una perspectiva global y toma como referencia la misión y los grandes objetivos que previamente se han identificado.

La estrategia a nivel corporativo se encarga de establecer planes de acción referentes a temas tales como en qué negocios y países una organización debe invertir sus recursos, o en cuales les gustaría hacerlos en orden a alcanzar su misión y objetivos.

La primera estrategia corporativa que ha de formular una organización es la que define y concreta cuál va ser su modelo de negocio y su campo de actividad.

La estrategia a nivel corporativo ha de responder también a la forma en que va a abordar el crecimiento y el desarrollo de la organización, para crear valor para sus clientes, aumentar la competitividad y la rentabilidad y en última instancia el valor de la empresa para sus socios o accionistas.

Los gerentes de la mayoría de las organizaciones tienen como objetivo el crecimiento de sus compañías y buscar activamente nuevas oportunidades que permitan emplear los recursos de la organización para crear más bienes y servicios para sus clientes. Adicionalmente, deben ayudar a sus organizaciones a responder a las amenazas derivadas de las cambiantes fuerzas del entorno. Para ello se deben encontrar las mejores estrategias que ayuden a la organización a responder a tales cambios y a mejorar su desempeño y resultados (Jones & George, 2004).

Las principales estrategias a nivel corporativo que los directivos suelen utilizar para incrementar el valor de la compañía y mantenerla en posiciones de liderazgo dentro del sector son la estrategia de estabilidad, la estrategia de renovación y la estrategia de crecimiento (Krames, 2003):

Una estrategia de estabilidad es cuando una organización decide continuar realizando lo que venía haciendo. Una estrategia de renovación es cuando una organización, ante los malos resultados obtenidos, opta por corregir su desempeño. Una estrategia de crecimiento es cuando una organización desea expandir el número de mercados a los que atiende o los productos que oferta, bien mediante los negocios actuales o a través de negocios nuevos.

Las estrategias de estabilidad son poco frecuentes, ya que el propio entorno es cambiante y la propia evolución de los mercados, en muchas ocasiones, lleva a pensar que la mejor defensa es un ataque, por lo que se valora mucho el crecimiento. En cualquier caso, una organización que voluntariamente ha optado por la estabilidad como estrategia para preservar la excelencia en la educación, es el Massachusetts Institute of Technology (MIT).





**Figura 8.4** Las estrategias corporativas.

Las organizaciones que se ven forzadas a llevar a cabo una estrategia de renovación deberán implementar políticas de *reducción de costos*, así como una *reestructuración de la organización* que les permita superar los malos resultados que caracterizaban su desempeño. Un ejemplo de compañía que en los últimos años se ha visto forzada a llevar a cabo este tipo de políticas ante la caída de sus ingresos ha sido Yahoo. Un ejemplo también muy reciente de estrategia de renovación es el caso de Nokia (Véase nota complementaria).

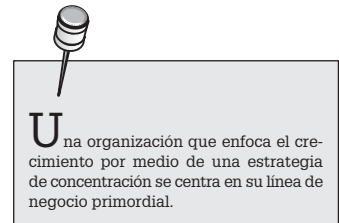
La estrategia más frecuentemente seguida por las organizaciones es la de crecimiento. El crecimiento se puede conseguir mediante: concentración, diversificación, integración e internacionalización

### 8.4.1 Estrategia de concentración

Por lo general, las organizaciones inician su crecimiento y desarrollo con una estrategia corporativa orientada a concentrar sus recursos en un negocio o industria que les permita desarrollar una fuerte posición competitiva dentro de la industria. La **concentración** en un único negocio resulta ser una estrategia apropiada a nivel corporativo cuando los gerentes consideran que la forma más sencilla de crecer consiste en focalizarse en su línea de negocio primordial (*core business*) e incrementar el número de productos ofertados o mercados atendidos. Aumentar la oferta de productos con otros similares a los que ya se están ofertando o bien con los mismos productos pero extendiendo la actividad comercial a mercados próximos a los habituales, es una forma sencilla de crecer y por eso es frecuentemente utilizada por las organizaciones.

Un ejemplo muy exitoso de crecimiento por concentración es el de la empresa española Mercadona (Mochón, 2005). Así, Juan Roig, presidente de Mercadona, defiende rotundamente la conveniencia de centrarse en un único negocio al afirmar que: “Las mejores empresas son las que se concentran en lo que saben hacer. El verdadero reto es convertirse en el mejor de tu sector a nivel mundial.”

El término “concentración” también se suele emplear para definir la estrategia seguida por las empresas cuando se ven ante la necesidad de reducir el tamaño de su organización, desprendiéndose de líneas de negocio no rentables y centrándose en el core business para así tratar de incrementar el valor de la compañía. Los gerentes pueden decidir abandonar una determinada industria y concentrar su actividad cuando, por ejemplo, han dejado de tener ventaja competitiva en la misma. Así, por ejemplo, el Grupo Prisa, que hace unos años había iniciado un proceso de diversificación entrando en el sector de la música, posteriormente decidió abandonar este negocio ante los malos resultados de esta línea de actividad. Ello se debió en buena medida al impacto de la piratería y a Internet.





### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará el caso de la organización Cemex, que implementó una estrategia de concentración. Después de leerla identifique dónde quedan plasmadas las principales características de este tipo de estrategia. ¿Por qué esta estrategia es de concentración?

### Nota complementaria

#### Renovarse o morir: El caso de Nokia

Stephen Elop, el nuevo consejero delegado de Nokia, admitió públicamente, ante inversores y clientes, su derrota. El rey de los teléfonos ha sido destronado. “Apple perturbó el mercado al reinventar los teléfonos inteligentes y atraer a los desarrolladores a un ecosistema cerrado, pero muy poderoso”, señaló Elop (“Nokia se desploma en bolsa: su alianza con Microsoft no convence,” 2011) (“Nokia lanzará otros 150 millones de móviles Symbian para que el SO sobreviva,” 2011) (Millán, 2011).

La compañía prepara el anuncio de una gran reestructuración que gira en torno a la reducción de plantilla, de su cúpula directiva y de sus áreas estratégicas de negocio. Asimismo, Nokia canceló el desarrollo de su primer *smartphone* con su nuevo sistema operativo Meego, con lo que abandonó el proyecto antes de si quiera haber lanzado al mercado un solo teléfono.


La estrategia de reestructuración iniciada por Nokia es un buen ejemplo de que incluso aquellas empresas que han mantenido durante una serie de años una situación de liderazgo indiscutible en un determinado sector, pueden ver su situación drásticamente alterada. En este caso, el factor determinante ha sido un cambio tecnológico. Ante la introducción de los teléfonos inteligentes, la compañía finlandesa no ha sabido reaccionar con la suficiente rapidez, y ello le ha forzado a tratar de recuperar el tiempo perdido estableciendo una alianza con Microsoft y va a adoptar para sus *smartphones* la plataforma Windows Phone de Microsoft, que busca también una vía para tener presencia en el móvil. Ambas quieren unir fuerzas para hacer frente a Apple y Google. Con la alianza con Microsoft, Nokia busca frenar la pérdida de cuota de mercado en el segmento de los *smartphones* y hacer frente a la competencia de rivales como Apple con su iPhone, Google con su Android y RIM con su Blackberry. La empresa nórdica se mantiene como líder de este mercado, si bien su cuota de mercado global pasó de un 46.9% en 2009 a un 37.6% en 2010, según las estimaciones de Gartner. A su vez, Microsoft también quiere volver a ser actor de un mercado en el que su presencia es ahora muy poco significativa. De hecho, cerró 2010 con una cuota de mercado del 4.2%. Ahora, Nokia debe convencer a los inversores de que el cambio tendrá un efecto positivo.

#### 8.4.2 Estrategia de diversificación

Una estrategia de crecimiento de signo contrario a la concentración es la **diversificación**, esto es, expandir las operaciones en una nueva línea de negocio o industria y competir en nuevos mercados. La diversificación puede ser de dos tipos, relacionada o no relacionada. La **diversificación relacionada** tiene lugar cuando se entra en un nuevo negocio o industria compartiendo algunos recursos (canales de distribución, mercados, tecnologías,...) con alguna de las líneas de negocio o divisiones existentes en la organización. La diversificación relacionada puede añadir valor a una organización si los directivos encuentran la forma en que las distintas unidades de negocio o divisiones compartan sus capacidades o recursos y son capaces de generar sinergias. Estas sinergias son las ganancias, en términos de mejoras de productividad y/o disminuciones de costos, que resultan cuando los individuos y los departamentos coordinan

sus acciones. La **diversificación no relacionada** tiene lugar cuando las organizaciones entran en nuevas industrias que no están relacionadas en forma alguna con el negocio o el mercado actual. Esta estrategia es más radical y conlleva mayor riesgo pues necesita de unos conocimientos, técnicas, estructuras organizativas y formas de dirigir distintas a las que la empresa venía utilizando. Una de las principales razones por las que una organización puede llevar a cabo una diversificación no relacionada es porque en ocasiones los gerentes pueden comprar una empresa deficientemente gestionada y transferirle su capacidad de gestión, de forma que la compañía reestructure su negocio y mejore sus resultados. La diversificación no relacionada también puede deberse a que los gerentes se impliquen en una estrategia de diversificación de la cartera y asignen recursos financieros a diversas divisiones con el objetivo de incrementar la rentabilidad y diversificar el riesgo entre distintas líneas de negocio y entre los distintos mercados.

Ejemplos de diversificación relacionada es cuando las empresas de telefonía fija entran también en el negocio de la telefonía móvil o cuando las entidades financieras incorporan a su cartera de productos los seguros. La diversificación no relacionada fue especialmente frecuente durante la década de los noventa, pues se creía que era una forma de mitigar el riesgo ligado a desarrollar todo el negocio en una misma actividad. En cualquier caso, una diversificación excesiva puede que los directivos pierdan el control del núcleo central de su negocio (*core*) y se reduzca el valor de la organización. Ejemplos de diversificación no relacionada fueron las inversiones realizadas en la década de los noventa por buena parte de las compañías eléctricas españolas en el sector de las telecomunicaciones. En fechas más recientes, cabe señalar las llevadas a cabo por las empresas constructoras en una amplia variedad de actividades, tales como el medio ambiente o la gestión de aeropuertos y hospitales.



El crecimiento mediante diversificación puede ser relacionada o no relacionada. En la **diversificación relacionada** la empresa entra en un nuevo negocio compartiendo recursos con los ya existentes. En la **diversificación no relacionada** la empresa entra en negocios completamente diferentes a los que venía llevando a cabo.

#### Para poner en práctica


En la página Web del libro encontrará el caso de la organización Luksic, que implementó una estrategia de diversificación. Después de leerla identifique dónde quedan plasmadas las principales características de este tipo de estrategia. ¿Por qué se trata de una estrategia de diversificación?



### 8.4.3 Estrategia de integración

Cuando una organización está obteniendo buenos resultados en su negocio, los directivos suelen considerar nuevas oportunidades de crear valor bien produciendo sus propios *inputs* o distribuyendo sus propios *outputs*. En este sentido, la integración vertical puede definirse como aquella estrategia a través de la cual una organización se implica en la producción de sus propios *inputs*, **integración vertical hacia atrás** o en la distribución y venta de sus propios productos, **integración vertical hacia delante**. Un ejemplo del primer tipo de integración vertical sería el de una empresa constructora que compra una empresa productora de cemento y un ejemplo de la segunda sería el de una empresa editora de periódicos que decide adquirir una empresa distribuidora de prensa y revistas. Por otro lado, una organización crece vía **integración horizontal** cuando decide adquirir otras organizaciones que compiten con ella y de esta forma consolida su posición en el mercado. Esta adquisición de organizaciones se puede realizar mediante **fusiones** o **adquisiciones**.

Por lo que respecta a la integración vertical, hay dos empresas españolas que pueden ponerse como ejemplo exitoso. El Grupo Prisa ha llevado a cabo una plena integración vertical de los distintos elementos que forman el sector de medios. Inditex, la propietaria de Zara ha revolucionado la industria textil al poner en marcha una integración vertical, desde la fabricación hasta la venta al cliente final. En cualquier caso, los ejemplos más representativos de este tipo de integraciones lo ofrecen dos empresas mexicanas: Grupo Modelo y Cemex (Mochón *et al.*, 2009).



**Fusión.** Es la unión de dos o más compañías independientes en una sola; mediante la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, o mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades pre-existentes.

**Adquisición.** Es una negociación directa, en la que una empresa compra los activos o acciones de la otra y en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser los propietarios de la misma.



La historia de la animación en América latina se ha visto transformada desde la entrada en el mercado de Anima Estudios, empresa mexicana que desde su inicio ha pensado en los mercados externos, recurriendo a las alianzas con diferentes estudios internacionales, como por ejemplo con 20th Century Fox (García, 2010).



**Una estrategia de internacionalización global** es aquella en la que para cada mercado en el que compete una organización vende los mismos productos y utiliza la misma estrategia de *marketing*.

**Una estrategia de internacionalización multipaís** es aquella en la que, dependiendo de la clientela de cada país, la organización adecua los productos y las estrategias de *marketing*.



La estrategia de crecimiento seguida por América Móvil ha consistido en recurrir a la internacionalización “exportando” la experiencia y formas de actuar aprendidas en México y que se pueden resumir en aunar crecimiento y rentabilidad (Mochón *et al.*, 2009).



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará el caso de la organización Siemens que implementó una estrategia de integración. Después de leerla identifique dónde quedan plasmadas las principales características de este tipo de estrategia. ¿Por qué se trata de una estrategia de integración?

## 4. Internacionalización

El diseño de la estrategia para competir internacionalmente también es una tarea corporativa. Actuar en un mercado global conlleva oportunidades y amenazas. La oportunidad consiste en que las organizaciones que se expanden globalmente son capaces de abrir nuevos mercados, llegar a nuevos competidores y acceder a nuevas fuentes de materias primas y a suministradores de *inputs* de bajo costo. La amenaza a la que se enfrentan las organizaciones que se expanden globalmente es que pueden encontrar competidores en países extranjeros a los que deben hacer frente en un entorno político, económico y cultural que le resulta ajeno.

Los directivos de toda organización que compite en más de un mercado internacional deben decidir en qué medida la organización debe adecuar sus campañas de productos y de *marketing* a las condiciones de los distintos países. Si los directivos deciden que su organización debe vender los mismos productos estandarizados en cada mercado nacional en el que compite y utilizar la misma estrategia de *marketing*, diremos que la organización sigue una **estrategia global**. Si por el contrario, los directivos deciden adecuar los productos y las estrategias de *marketing* a la clientela de cada país, la organización adoptará una **estrategia multipaís**. Ambas estrategias tienen sus ventajas y sus inconvenientes. El análisis de las estrategias de internacionalización seguidas por las empresas mexicanas América Móvil, Televisa, Grupo Modelo y Cemex, por la Colombiana Grupo Nacional de Chocolates, la argentina Techint, la chilena Grupo Luksic, la brasileña Embraer y por diversas empresa españolas evidencia que el éxito se puede alcanzar tanto siguiendo una estrategia global como una estrategia multipaís (Mochón *et al.*, 2009).

La mayor ventaja de una estrategia global es el importante ahorro de costos derivado de no tener que adecuar a la clientela los productos ni la estrategia comercial en cada uno de los países. El principal inconveniente de seguir una estrategia global es que al ignorar las diferencias nacionales, los directivos pueden hacer que la empresa resulte vulnerable a los competidores locales. Éstos sí diferencian sus productos para ajustarse a los gustos locales.

La estrategia multipaís, al ajustar los productos y las políticas de *marketing* a las condiciones locales, hace que las compañías puedan ganar cuota de mercado o fijar precios más altos por sus productos. El inconveniente de seguir esta estrategia es que la empresa incurrirá en mayores costos, lo que les puede forzar a competir en una cierta desventaja en materia de precios.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará el caso de la organización IKEA, que implementó una estrategia de internacionalización. Después de leerla identifique dónde quedan plasmadas las principales características de este tipo de estrategia. ¿Por qué se trata de una estrategia de internacionalización?

Una organización se beneficia de seguir cualquiera de las cuatro estrategias citadas cuando la elegida ayuda a incrementar el valor que los clientes otorgan a sus bienes y servicios. Para aumentar el valor de los bienes y servicios la estrategia debe ayudar a la organización a diferenciarlos bien haciéndolos únicos, especiales o bien reduciendo el costo de su creación.



#### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual en el que describa las estrategias corporativas y sus principales características. Compárelo con el de sus compañeros y complete lo que le haga falta.

### 8.4.4 Ejemplos de estrategias seguidas por empresas

Cuando se trata de formular estrategias y establecer los grandes objetivos, es frecuente que el crecimiento aparezca de una u otra forma. Para alcanzar el crecimiento algunas empresas recurren al crecimiento orgánico o natural, mientras que otras optan por la compra de empresas. Si nos centramos en el caso de las grandes empresas, la experiencia nos dice lo siguiente: Si dos grandes empresas se fusionan, los resultados pueden que no sean muy positivos, aunque el caso del Citigroup en EUA y las fusiones realizadas por el banco Santander aparecen como una excepción. Los mejores resultados se alcanzan cuando las grandes organizaciones, como es el caso de GE, Cisco Systems o la superagencia de publicidad Omnicom, adquieren empresas pequeñas o medianas que son especialistas e innovadoras. Según algunos directivos, las adquisiciones que suponen que un gigante adquiere a otro gigante menos eficiente o dinámico, difícilmente dan resultados positivos.

Pero no siempre la formulación de estrategias va asociada al crecimiento. En ocasiones la propia formulación de la estrategia reconoce los errores cometidos en el pasado, y lo que se pretende es provocar un drástico cambio de rumbo. En estos casos también le corresponde al máximo ejecutivo de la compañía formular la nueva estrategia. Un ejemplo reciente de ello es el caso de Nokia, la empresa finlandesa fabricante de teléfonos que en plena crisis ha anunciado una alianza con Microsoft. Con esta alianza Nokia busca frenar la pérdida de cuota de mercado en el segmento de los *smartphones* y hacer frente a la competencia de rivales como Apple con su iPhone, Google con su Android y RIM con su Blackberry. La empresa nórdica se mantiene como líder de este mercado, si bien su cuota de mercado global pasó de un 46.9% en 2009 a un 37.6% en 2010. A su vez, Microsoft también quiere volver a ser actor de un mercado en el que su presencia es ahora muy poco significativa. De hecho, cerró 2010 con una cuota de mercado del 4.2%. En este sentido, Stephen Elop, el nuevo consejero CEO de Nokia y su homólogo en Microsoft, Steve Ballmer, han destacado a principios de 2011 que ambas compañías van a colaborar en los distintos ámbitos y en la integración de activos. Así, Nokia va a impulsar Windows Phone, además de aportar su experiencia para diseñar el *hardware*. Al mismo tiempo, trabajarán en iniciativas de *marketing* y en diseñar una hoja de ruta para ajustarse a las necesidades que plantea la evolución de los móviles. Ahora, Nokia debe convencer a los inversores de que el cambio tendrá un efecto positivo.

## Resumen

### La formulación de estrategias a nivel corporativo

Los principales tipos de estrategias corporativas son de estabilidad, de renovación y crecimiento. La estrategia más frecuentemente seguida por las organizaciones es la de crecimiento, y éste se puede conseguir mediante concentración, diversificación, integración e internacionalización.

### 8.4.5 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son los principales tipos de estrategias corporativas?
2. Si una organización opta por una estrategia de crecimiento, ¿de qué formas distintas puede conseguirlo?

## 8.5 Estrategias competitivas a nivel de línea o unidad de negocio

**Unidad estratégica de negocio.** Es un negocio de una organización que es independiente y forma sus propias estrategias competitivas.

**Estrategia de competitividad.** Es aquella centrada en la forma en que la organización competirá en sus negocios.



Las organizaciones, para alcanzar una posición de ventaja competitiva pueden, a nivel de unidad de negocio, seguir tres tipos de estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Dentro de una organización, una línea de negocio o **unidad estratégica de negocio** es un negocio independiente que requiere de sus propias estrategias competitivas. Generalmente las unidades de negocio tienen como prioridad alcanzar alguna ventaja competitiva frente a sus competidores, materializándose en la obtención de rentabilidades superiores, y para ello, diseñan las denominadas **estrategias de competitividad**.

Una estrategia a nivel de unidad de negocio consiste en el establecimiento de un plan orientado a conseguir una ventaja competitiva en un mercado particular o en una industria concreta. En este sentido, según Michael Porter (M. Porter, 1980) (M. Porter, 1987) (Hill, 1988) los gerentes deben optar entre dos formas básicas de incrementar el valor de los productos de una organización: reduciendo los costos o diferenciando los productos. Adicionalmente, los gerentes deben decidir qué enfoque adoptarán, si sirven a todo el mercado o si se limitan a un segmento o una parte del mismo. Por lo tanto, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se pueden seguir tres tipos de estrategias: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, que más que una estrategia es la aplicación de las anteriores estrategias sobre el segmento de mercado escogido (Mochón, 2006).

En cualquier caso, se puede decir que estas estrategias se han llevado a cabo con éxito si han colocado a la empresa en situación de ventaja con respecto a sus competidores, (en costos o en diferenciación del producto) y si conllevan a la obtención de una rentabilidad relativamente superior que la obtenida por la competencia.

### 8.5.1 Liderazgo en costos

La estrategia de bajo costo consiste en orientar a la organización a que funcione con unos costos inferiores a los de sus rivales. El **liderazgo en costos** se consigue cuando una organización se posiciona como el productor de más bajo costo en su industria. Para lograr el liderazgo en costos las **economías a escala** suelen desempeñar un papel destacado.

Una organización que sigue una estrategia de liderazgo en costos debe focalizar toda su energía a nivel de todos los departamentos o funciones en que los costos operativos se sitúen por debajo de los de sus competidores. En este sentido, se requeriría que los gerentes responsables de las manufacturas buscaran nuevas formas de reducir los costos de producción, que los responsables de la I+D+i se centraran en el desarrollo de nuevos productos que pudiesen manufacturarse a menor costo y que los encargados del *marketing* encontrasen nuevas formas de reducir los costos de conseguir nuevos clientes. De esta forma, la organización podría vender sus productos a un precio inferior a sus rivales y aún así obtener beneficios, debido a que opera con costos más bajos y en ello radica su ventaja competitiva. Esta estrategia ha sido la empleada por diversas compañías japonesas durante muchos años, como Toyota, Honda o Sony.

Conseguir ser líder en costos no puede suponer olvidarse de la diferenciación. La organización debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, con bases a la diferenciación con sus competidores, aun cuando confíe en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. En cualquier caso, si dentro del sector más de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, se puede generar una **guerra de precios**, lo que acabará siendo muy negativo para todas las empresas del sector.

**Economías a escala.** Es el proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas.

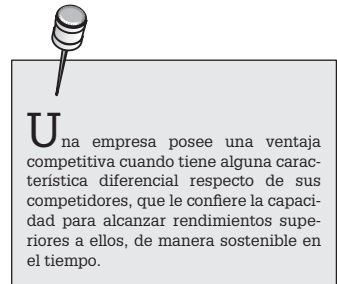
**Guerra de precios.** Es un término utilizado en los negocios para definir un estado de intensa competencia acompañada con una serie de reducciones de precios. Un competidor bajará su precio y otros lo harán en mayor cuantía.





### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentran los ejemplos de las organizaciones Nokia y Toyota que utilizaron una estrategia de liderazgo de costos. Después de revisarlos indique en qué consistió su estrategia. Mencione cómo lo hizo y qué ventaja competitiva alcanzó.



## 8.5.2 Diferenciación

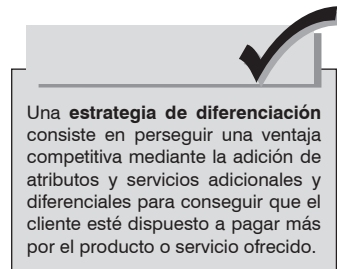
Una organización sigue una estrategia de **diferenciación** cuando persigue una ventaja dentro de la industria mediante la adición de atributos y servicios adicionales y diferenciales bien al producto o servicio ofrecido, bien a la misma empresa (imagen, valores, prestigio, Responsabilidad Social Corporativa...) de forma que el cliente percibe el producto o servicio y/o la empresa como diferente y superior, y por tanto esté dispuesto a pagar más por lo ofertado. Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas por los compradores. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, valores, Responsabilidad Social Corporativa, etcétera.

Con una estrategia de diferenciación, los gerentes tratan de obtener una ventaja competitiva centrandose todas las energías en tratar de distinguir sus productos y servicios de sus competidores acudiendo a factores tales como el diseño del producto, la calidad, los servicios de postventa y de mantenimiento o la reputación que la empresa tiene en cuanto a defensa de valores o a cuestiones relacionadas con la responsabilidad social. Ejemplos de organizaciones que han seguido una estrategia de diferenciación son la empresa de automóviles Volvo, que se ha diferenciado mediante el atributo de seguridad o la empresa suiza fabricante de relojes Swatch, que lo ha logrado mediante el diseño.

El proceso que debe seguirse para hacer que un producto resulte único y diferente suele ser costoso. Una estrategia de diferenciación requerirá aumentar los gastos de diseño, de I+D+i y los de *marketing* y publicidad, con la finalidad de diferenciar el producto, lo que hará que los costos aumenten. En cualquier caso, las organizaciones que logran llevar a cabo de forma exitosa una estrategia diferenciadora, podrán cargar un precio extra (*extra price*) por sus productos. Este precio generalmente será superior al de las organizaciones que siguen una estrategia de bajo costo. El *price* que cargan las empresas que diferencian sus productos, permite que éstas recuperen los incrementos en costos en que incurren. Estas compañías suelen incurrir en costosas campañas de publicidad, de forma que logran diferenciarse de sus competidores y crear una imagen de marca con características únicas.

Dentro de las empresas que siguen una estrategia de diferenciación del producto, algunas organizaciones optan por servir a uno o unos cuantos segmentos del mercado y pretenden darle un carácter de exclusividad y diferenciar su producto lo más posible. Así por ejemplo, Porsche persigue una estrategia muy focalizada, y produce automóviles exclusivamente para clientes con niveles de renta elevada. Las compañías fabricantes de perfumes son también un ejemplo de estrategia centrada en la diferenciación del producto. En un campo completamente distinto, la empresa japonesa Sony ha optado, desde sus orígenes por innovar y diferenciarse, haciendo de la novedad un hecho diferenciador.

Una organización que haya optado por diferenciación no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos y en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales. Ello se debe a que si bien una compañía pueda diferenciar sus productos, eso no significa que no se enfrente a una fuerte competencia con las organizaciones rivales.

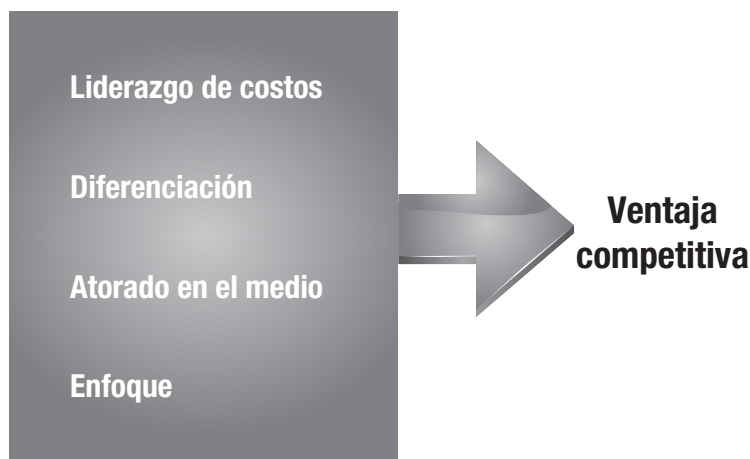






### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará diferentes ejemplos de estrategias de diferenciación, para cada una de ellas identifique en qué se diferenciaron del resto de sus competidores.



**Figura 8.5** El logro de la ventaja competitiva.

### 8.5.3 Estrategias de relación calidad-precio

**Estrategia de relación calidad precio.** Esta estrategia persigue que los clientes otorguen un valor añadido a sus productos o a la empresa, a la vez que mantener sus precios en un nivel competitivo, a través de la diferenciación y de la eficiencia en costos.

La estrategia de “**relación calidad-precio**” consiste en hacer simultáneas las estrategias de bajos costos y de diferenciación (Miller, 1992). Las organizaciones que se atascan en una posición intermedia “atoradas en el medio”, suelen obtener resultados inferiores a aquellas que optan por una estrategia de costos bajos o por una estrategia de diferenciación del producto. Se señala que generalmente ésta es una receta que conduce a una rentabilidad inferior promedio de la industria y que es una manifestación de la carencia de una elección. No obstante, se argumenta que las utilidades obtenidas pueden ser razonables si la industria en su totalidad es muy atractiva (Cappel, Wright, Kroll, & Wyld, 1992).

En cualquier caso, la experiencia muestra numerosos ejemplos (Dell Computer, McDonald's, Coca Cola) de organizaciones que han sido capaces de hacer que sus costos se sitúen por debajo de los de sus competidores y a la vez han logrado diferenciar sus productos de los de sus rivales. Dentro de las empresas que han perseguido hacer simultáneas ambas estrategias cabe mencionar algunos ejemplos destacados. Así, Zara ha sabido utilizar las tecnologías de la información para ofrecer un producto diferenciado y a un costo competitivo habiendo logrado convertirse en pocos años en un referente en el sector de la moda a nivel mundial. Otros ejemplos lo constituyen El Corte Inglés (los grandes almacenes líderes en mercado español) y Coca Cola. En el caso de Coca Cola, la marca y el envase (representativos de la famosa fórmula) constituyen el principal atributo diferenciador. No obstante, es tan grande su volumen de ventas que son capaces de operar con costos muy inferiores a los de sus principales competidores. No obstante, hay que reconocer que la posibilidad de alcanzar las dos ventajas está reservada a pocas y privilegiadas empresas (“Estrategia empresarial. Diseño organizativo. La ventaja competitiva.” s.f.).

**Para poner en práctica**

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la estrategia de relación calidad-precio, después de revisarla describa en qué consistió su estrategia y cómo lo logró. Identifique las características principales de esta estrategia.

**8.5.4 Enfoque**

Una organización que persigue la ventaja competitiva mediante una **estrategia de enfoque**, lo que pretende es ser la mejor en un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado. Por ejemplo, Ágata Ruiz de la Prada se dedica a productos de moda y perfumería generalmente femenina. Sin embargo, su orientación es clara hacia un determinado tipo de mujer.

La estrategia de enfoque tiende a orientarse a la obtención de ventajas en diferenciación y no en costos. Esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costos, suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo. Esto es difícil de asumir para una empresa cuyo fin es servir específicamente a un determinado grupo de clientes, con necesidades particulares.



Una organización sigue una **estrategia de enfoque** cuando aplica las estrategias anteriores (diferenciación, costos y relación calidad precio) hacia un segmento particular de clientes.

**Para poner en práctica**

En la página Web del libro encontrará unos ejemplos de las organizaciones Rolls Royce, MultiScan Technologies y Gem Imaging que utilizaron la estrategia de enfoque. Después de revisarlas describa en qué consistió su estrategia y cómo lo lograron. Identifique las características principales de esta estrategia.

**Para poner en práctica**

Elabore un mapa conceptual sobre las estrategias a nivel de unidad de negocio y sus principales características. Posteriormente, en un documento explique qué relación tienen éstas con la ventaja competitiva.

**Resumen****Estrategias a nivel de línea o unidad de negocio: la competitividad**

Las organizaciones, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, pueden seguir tres tipos de estrategias: liderazgo por costos, diferenciación y enfoque.

**8.5.5 Cuestiones de repaso**

1. ¿Qué se entiende por unidad estratégica de negocio?
2. Defina el concepto de estrategia competitiva y determine cuáles son las estrategias generalmente seguidas por las organizaciones para alcanzar una posición de ventaja competitiva.

## 8.6 La formulación de estrategias a nivel funcional

Las **estrategias funcionales** son aquellas utilizadas por los departamentos de las organizaciones para fomentar la competitividad y suelen centrarse en mejorar la atención a los clientes, elevar la calidad, alcanzar una mayor eficiencia y dotarse de flexibilidad estratégica.



**E**l desarrollo de la agencia de modelos colombiana Soho es un buen ejemplo de cómo se puede diseñar un negocio siendo más sensible hacia las necesidades de los clientes que hacia las cuentas ("Necesitamos que pase algo," 2010).

Para alcanzar los resultados deseados de una correcta planeación estratégica, se le debe prestar una especial atención a la formulación de las **estrategias funcionales** (Mochón, 2006). Una estrategia a nivel funcional puede concebirse en un plan de acción tendente a mejorar la habilidad de los departamentos o áreas funcionales de una organización para crear valor. Este plan de acción indica cómo un departamento de la organización debe tratar de alcanzar sus objetivos y crear valor, utilizando convenientemente sus recursos.

"Ejemplos de estrategias funcionales del departamento comercial son una campaña para mejorar la atención al cliente, un aumento en el plazo de cobro a los clientes o el lanzamiento de promociones para estimular las ventas. Un ejemplo de estrategia funcional del departamento de producción podría ser un plan para mejorar de la calidad de sus productos. Por su parte el departamento de recursos humanos puede desarrollar planes funcionales de retribución por objetivos o de promoción interna.

Un hecho a destacar es que debe existir coordinación entre las estrategias funcionales de los distintos departamentos para evitar establecer objetivos incompatibles. Así por ejemplo sería incompatible que el departamento comercial ampliara el plazo de cobro a los clientes tratando de esta forma de incrementar las ventas, con que el departamento financiero aplicara como estrategia funcional un reducción del endeudamiento a corto plazo necesario para poder ofrecer financiación a los clientes.

Seguidamente se van a analizar con cierto detalle dos ejemplos de estrategias funcionales; la que pretende alcanzar una mayor eficiencia y la encaminada a dotar a la organización de flexibilidad estratégica



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Amazon, que utilizó a nivel funcional una estrategia de mejora de atención al cliente. Después de revisarla identifique en qué consistió su estrategia, cómo lo hizo y qué atributos del producto o servicio fue los que modificó. Justifique sus respuestas.

### Nota complementaria

#### ¿Qué estrategias se deben abordar para hacer frente a la Revolución Digital (RD)?

Un de los retos a los que los estrategias de organizaciones deben hacer frente es a la revolución digital. Para hacer frente a la RD se debe prestar atención a las estrategias siguientes:

1. Replantear la relación con los clientes. El cliente se debe situar en el centro de las preocupaciones de la empresa. Es prioritario establecer una interrelación digital con los clientes y recordar que ahora es época de escuchar al cliente más que de transmitirle mensajes publicitarios. En este sentido, lo ocurrido a Dell por no prestarle la atención debida a un comentario crítico aparecido en el blog de un periodista, que vio caer sus ventas más de un 20% y no se logró recuperar en más dos años, es suficientemente ilustrativo. Un ejemplo completamente distinto es el de la multinacional hotelera HotelCo que decididamente ha apostado por la gestión digital de los clientes es acentuando su presencia *online* y potenciando el compromiso con el cliente mediante dispositivos móviles.

2. Reconfigurar las estructuras de costos. Las empresas deben repensar drásticamente los costos de personal y los gastos generales para poder competir con los nuevos entrantes digitales. Ejemplos de las iniciativas a tomar son racionalizar sus cadenas de suministro, sustituir tiendas por venta *online*, automatizar la formación y el reclutamiento y ubicar en la nube buena parte de las labores administrativas. Así, la multinacional India, Asian Paints como primer paso dentro de su estrategia digital, optó llevar a cabo una importante inversión en automatizar y digitalizar sus procesos lo que le ha granjeado importantes incrementos de productividad y le ha abierto las puertas a nuevas actividades y a la internacionalización.
3. Reconstruir las fuentes de ingresos. En la medida que las fuentes de ingresos tradicionales se vean afectadas por la transformación digital las empresas deberán tratar de buscar nuevas fuentes entrando en nuevos segmentos y sectores, buscando nuevos clientes, accediendo a nuevos mercados y diseñando nuevos modelos de negocio. Así, por ejemplo los responsables de Volvo se plantearon ir mucho más allá en los servicios de postventa. Para ello lanzaron entre otros los siguientes servicios digitales: asistencia en carretera, seguimiento de los vehículos robados, localización permanente del coche, visualización de los principales indicadores del panel de mando en remoto y preparación de las visitas para realizar la revisión, control de acceso al interior del vehículo desde el teléfono y puesta en marcha de la calefacción a distancia<sup>6</sup>.
4. Reconfiguración permanente los modelos de negocios. Las empresas necesitan reconsiderar permanentemente sus planes de negocio. Un ejemplo de la agilidad con la que se debe actuar en el mundo digital es Amazon. En su corta vida el objeto principal de su negocio ha sido venta de libros, gran almacén, proveedor de servicio de *cloud computing* y distribuidor de contenidos, todo ello *online* y ajustándose siempre a lo demandado por los clientes.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará el ejemplo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, que utilizó a nivel funcional una estrategia de mejora de calidad. Después de revisarla identifique en qué consistió su estrategia, cómo lo hizo y qué atributos del producto o servicio fue los que modificó. Justifique sus respuestas.

## 8.6.1 Alcanzar una mayor eficiencia

La eficiencia es una medida de la cantidad de *inputs* requeridos para producir una cantidad dada de *outputs*. Si menor es la cantidad de *inputs* requeridos para producir una cantidad dada de output, mayor será la eficiencia y menor será el costo de los *outputs* obtenidos. La gestión de las actividades funcionales que integran la cadena de valor de una organización supone tratar de añadir valor o de reducir los costos de crear valor. Para alcanzar este objetivo, los directivos precisan encontrar formas de mejorar el servicio a los clientes, elevar la calidad de los productos y servicios o aumentar la eficiencia de la organización. Especialmente, los directivos funcionales son los responsables de procurar que la organización tenga una oferta suficiente de productos de calidad, que el servicio a los clientes se lleve a cabo de la mejor forma posible y que la eficiencia operativa y las innovaciones introducidas en la producción permita lanzar al mercado productos a un costo competitivo. Debe destacarse que el logro de la eficiencia, la calidad y la innovación, forman parte de los requisitos asociados a lograr prestar un buen servicio a los clientes. Los clientes desean productos y servicios que valen el precio que cuestan, y para lograr este objetivo, la organización debe llevar a cabo estrategias funcionales que conduzcan a un sistema operativo que genere productos y servicios de alta calidad, bajo costo y que permita prestar un buen servicio que es altamente valorado por sus clientes.



“Y a no intimidan los grandes conglomerados empresariales... Para ganar en Internet hay que ser el mejor en un ámbito muy pequeño y no dispersar energías.” Antonio González, Presidente del Grupo Intercom (“Para ganar en Internet hay que ser el mejor en un ámbito muy pequeño y no dispersar energía,” 2010).



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará los ejemplos de las organizaciones Seat y Grupo San José & López, las cuales utilizaron a nivel funcional una estrategia de alcanzar mayor eficiencia. Después de revisarla identifique en qué consistió su estrategia, cómo lo hizo y qué atributos del producto o servicio fue los que modificó. Justifique sus respuestas.

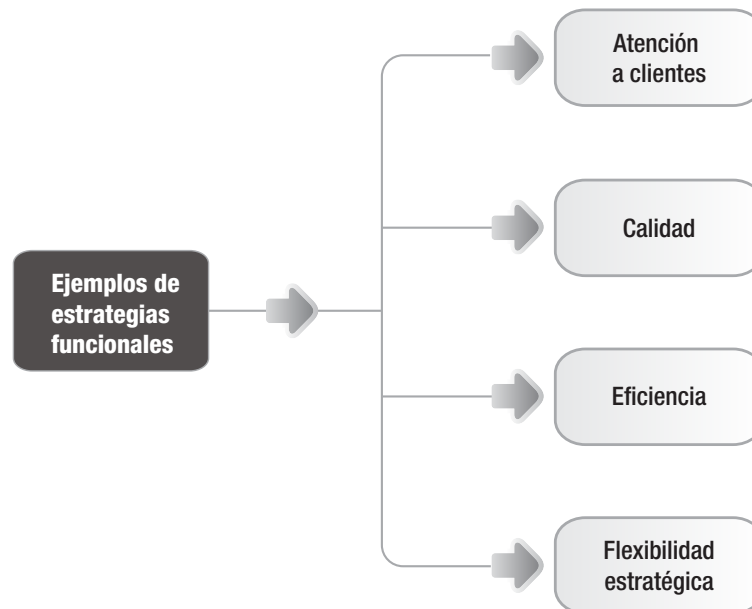


Figura 8.6 Estrategias funcionales.

### 8.6.2 Dotarse de flexibilidad estratégica

Sea cual sea la estrategia a nivel corporativo, a nivel de negocio o a nivel funcional, las empresa han de tener flexibilidad estratégica.

Una organización puede calificarse como flexible, o que está dotada de **flexibilidad estratégica**, cuando está dispuesta a asumir el cambio de aquellos aspectos de la propia organización que no se consideran apropiados y a hacerlo de forma inmediata.

Las empresas para actuar flexiblemente siguen dos estrategias: *crear cauces de comunicación informal* o *propiciar la creación de grupos operativos*. La comunicación informal se fomenta cuando los directivos salen de sus despachos e intercambian ideas con el resto de los empleados. Cuando se opta por crear grupos operativos, la idea es simple, si el énfasis se pone en la acción, la fragmentación es algo casi necesario, pues significa dividir las cosas para propiciar la flexibilidad organizativa. Los grupos pequeños orientados a la acción reciben muchas denominaciones —equipos de trabajo, grupos de acción, grupos operativos, círculos de calidad, centros de proyectos, etc.—, pero tienen una cosa en común, no aparecen en el organigrama formal pero, sin embargo, son la parte más visible de la **adhocracia**.

La **flexibilidad estratégica** es la capacidad de reconocer cambios externos importantes y destinar recursos rápidamente y de identificar decisiones estratégicas erróneas y actuar en consecuencia.

**Adhocracia.** Es la ausencia de jerarquía, y es por tanto lo opuesto a burocracia. En ella todos los miembros de una organización tienen autoridad para tomar decisiones y llevar a cabo acciones que afectan al futuro de la organización.

Los grupos pequeños orientados a la acción son los que en última instancia mantienen la flexibilidad de la empresa. El grupo pequeño es el más visible de los dispositivos de fragmentación y equivale al elemento básico con que están contruidos los edificios organizativos de las empresas eficientes.

Las empresas que a largo plazo cuentan con mayores posibilidades de sobrevivir son las que tienen asumido el concepto de flexibilidad. Un ejemplo de capacidad de adaptar su estrategia a los dictados del mercado es Apple, que ha sabido, sin abandonar el negocio informático, convertirse en el líder de los aparatos de reproducción de música comprimida en el formato MP3 y posteriormente optó por reinventarse de nuevo y liderar el mundo de los *smartphones* y las “tabletas” con el iPad. Otro caso digno de mención es el del conglomerado coreano Samsung, que ha sabido, una vez consolidada su marca en el sector de los electrodomésticos baratos, convertirse en uno de los líderes mundiales en la producción de microchips.

### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará el ejemplo de Apple, la cual utilizó a nivel funcional una estrategia de flexibilidad estratégica. Después de revisarla identifique en qué consistió su estrategia, cómo lo hizo y qué atributos del producto o servicio fue los que modificó. Indique si la estrategia que utilizó fue de *crear cauces de comunicación informal* o *propiciar la creación de grupos operativos*. Justifique sus respuestas.



Figura 8.7 Flexibilidad estratégica.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Inditex. Después de revisarlo, identifique la estrategia o estrategias a nivel funcional que implementó para lograrlo y explique las razones que la llevaron al éxito.



**Nota complementaria****Pasar de la teoría a la práctica**

Una vez identificadas las estrategias idóneas para alcanzar la misión y los objetivos de una determinada organización, los directivos deben enfrentarse al reto que supone poner en práctica esas estrategias. En este sentido hay que seguir las cinco etapas siguientes:

- Asignación de responsabilidades a los individuos o grupos apropiados para llevar a cabo la implementación.
- Elaboración de planes detallados de acción que especifiquen cómo debe implementarse una estrategia.
- Establecer un calendario para la implementación que incluye una precisa medición de los objetivos ligados a la ejecución del plan de acción.
- Asignación de los recursos apropiados a los individuos o grupos para que lleven a cabo las acciones previstas.
- Mantener a determinados individuos o grupos como responsables del logro de los objetivos de la corporación, de las divisiones o de los departamentos o áreas funcionales.

El proceso de planeación va más allá de la mera identificación de las estrategias, también incluye las acciones que deben tomarse para asegurar que la organización efectivamente pone en práctica sus estrategias. El plan para implementar una estrategia puede requerir un rediseño radical de la estructura de la organización, el desarrollo de nuevos sistemas de control y la adopción de un programa para cambiar la cultura de la organización.

**Resumen****La formulación de estrategias a nivel funcional**

Las estrategias funcionales son aquellos planes utilizados por los departamentos de las organizaciones para fomentar la competitividad y crear valor.

**8.6.3 Cuestiones de repaso**

1. ¿Qué se entiende por estrategias funcionales y qué objetivo suelen perseguir?
2. ¿Para tratar de alcanzar los objetivos de las estrategias funcionales en qué deben centrar su actuación los gerentes?

**8.7 La implementación de estrategias**

La **implementación de las estrategias** une: estrategia, operaciones y personas y consiste en asignar los recursos y las responsabilidades de forma que sea posible llevar a cabo la estrategia.

Como se ha señalado en epígrafes anteriores a la planeación estratégica, que finaliza con la formulación de las estrategias, le sigue la **implementación** o **ejecución de las estrategias**. La implementación estratégica consiste en asignar los recursos y las responsabilidades de forma que sea posible llevar a cabo la estrategia. La ejecución una estrategia, operaciones y personas.

La implementación de la estrategia depende de numerosos factores, tales como el grado de cambio que se desea, los recursos de que se dispone, los estilos y las capacidades propias de la dirección, el contenido de la estrategia que se desea implantar y las circunstancias y características concretas de la empresa objeto de la implantación estratégica.

**8.7.1 El conocimiento de la estrategia**

Para que los encargados de llevar la organización a una situación de futuro deseado puedan hacerlo, el primer requisito es que conozcan con exactitud el contenido de la estrategia. Para conocer una estrategia hay que explicitarla y formalizarla, y ello conlleva la comunicación que formula la alta dirección a los directivos de la empresa de todos los componentes de la estra-



tegia. La formalización de la estrategia contendrá los requisitos, y otros aspectos importantes que han de tenerse en cuenta al ejecutar la estrategia y permitirá encargar tareas concretas a personas de la estructura y asignar objetivos a los directivos. Los objetivos no sólo guiarán su actuación, sino que también darán a conocer los resultados de su acción. Los objetivos asignados se utilizarán también para comparar lo que consiguen los directivos con su actuación con la meta que estaba previsto alcanzar. Esto servirá para determinar las correcciones necesarias para reconducir la acción hacia el objetivo asignado. La comparación hay que hacerla con la mayor objetividad posible, de forma que se pueda conocer el porcentaje de acercamiento o de desviación del objetivo previsto con la actuación directiva.

Los empleados se comportan, generalmente, con mayor eficacia cuando saben lo que están haciendo, por qué lo hacen, y conocen las consecuencias de su actuación. Por ello, cuando el gerente conoce la estrategia de su empresa, orienta su actuación hacia su consecución y sabe las implicaciones que se derivarán del logro de los objetivos, es muy probable que su actuación sea beneficiosa para la implantación operativa de la estrategia, que en última instancia, es lo más importante.

### 8.7.2 El arte de convertir la estrategia en acción

Según Larry Bossidy, ex presidente de Honeywell, el éxito en un mundo de los negocios cada vez más competitivo y cambiante, requiere de una ejecución impecable (Peters, 2009). O en palabras de Xavier Irala, presidente de BBK, se necesita visión de futuro y capacidad de ejecución en el presente.

La ejecución una estrategia, operaciones y personas y está firmemente relacionada con el ambiente que rodea a la compañía. La ejecución fluye del gerente encargado de crear una cultura abierta y disciplinada erigida sobre la ética y los valores; marca las prioridades de la organización; enfatiza en el desarrollo de las personas y la contribución de cada individuo; y lleva a cabo el logro de los compromisos adquiridos.

La clave para obtener una ejecución perfecta consiste en unir *estrategia, operaciones y personas*:

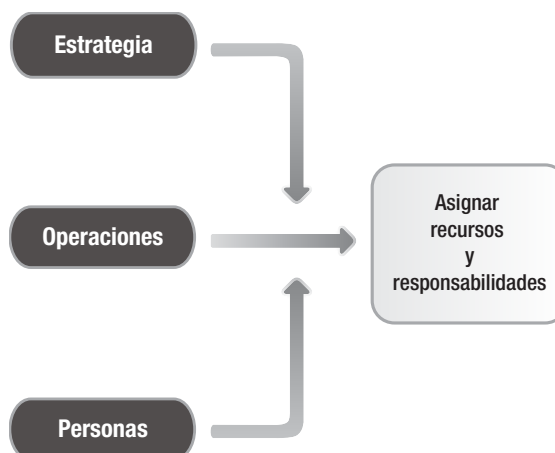
*Estrategia.* La creación y la ejecución de la estrategia, cuando está bien hecha, es un proceso dinámico que incluye a toda la organización. Este proceso trae aparejado:

- a) *Entender la realidad externa:* las buenas estrategias comienzan con comprensión de la realidad. Esto incluye el ambiente, la industria, los ratios de crecimiento, la regulación, las necesidades de los clientes y los competidores. La mayoría de las estrategias están muertas o detenidas porque no están conectadas con la realidad.
- b) *Conocer las aspiraciones financieras:* sobre la base de la experiencia, las compañías deben establecer metas financieras prácticas y accesibles.
- c) *Enunciar la estrategia:* ¿el crecimiento vendrá a través de los productos nuevos? ¿Los nuevos mercados? ¿Las adquisiciones? ¿Qué estrategias incrementarán la productividad de la organización? Las compañías deberán asimismo identificar y afrontar sus barreras para crecer.

*Operaciones.* Un plan operativo es un presupuesto con detalles y un punto de referencia para el rendimiento. Todos deben estar implicados en su creación —no sólo el personal financiero— para alcanzar el rendimiento apropiado. Debe haber un plan de emergencia para cuando se dé el caso de resultados incorrectos. Las buenas compañías desarrollan y siguen minuciosamente sus planes operacionales.

*Personas.* Las empresas a menudo fallan en su relación con las personas, ya que no emplean los sistemas y procesos correctos en la selección, colocación y formación de su personal. En la selección de las personas adecuadas, la inteligencia y los principios éticos son obligatorios pero no diferenciadores. Hay que observar no sólo cómo piensa la gente, sino también cómo realizan su labor, sus problemas, sus habilidades, su actitud y su capacidad para trabajar en equipo. Asimismo es aconsejable revisar sus referencias.

En el momento de impulsar el desarrollo de los miembros de la organización, hay que proporcionar formación continua a los ejecutivos y mover a empleados a puestos diferentes; nunca se debe dejar escapar una posibilidad para guiar. Y, lo más importante, hay que conocer el potencial de cada persona y destacarlo.



**Figura 8.8** Implementación de estrategias.

#### Para poner en práctica

Retome la actividad anterior sobre Inditex y describa el proceso de implementación de su estrategia. Cómo se realizó cada etapa y en qué consistió. Así mismo, argumente el porqué sería así su proceso de implementación. ¿Por qué es importante el proceso de implementación? ¿Quién debe llevarlo a cabo?

#### Nota complementaria

#### Seis prioridades básicas para alcanzar una ejecución excelente

Siguiendo a Peters las prioridades para alcanzar una ejecución excelente se pueden concretar en los siguientes puntos (Peters, 2009):

**Conocer los negocios.** Conozca su negocio. Esté lo suficientemente implicado de modo que se pueda intervenir y estar siempre en condiciones de tomar decisiones importantes. Asimismo, tenga la información precisa sobre las personas más importantes de su organización para tener una opinión formada y razonada sobre ellos.

**Ser realista.** El éxito no consiste siempre en saber qué hacer, sino cuándo hacerlo. No siempre conviene cambiar en cualquier momento. Elija el momento adecuado.

**Establecer metas claras.** Tenga tres o cuatro objetivos (no diez) y comuníquelos a toda la empresa. La simplicidad desarrolla el intelecto y facilita la acción.

**Formar y potenciar a los empleados.** Las grandes empresas presumen de favorecer el crecimiento de sus empleados y la asunción de más responsabilidades en la medida en que la empresa las va requiriendo. Distinga entre recompensas y promociones y no tenga miedo de deshacerse de la gente que no vale.

**Conocerse a sí mismo.** Es importante conocer los defectos propios para poder compensarlos.

**Dejar que todos marquen la diferencia.** Haga que cualquier empleado se sienta necesario, querido, valorado y que se convenza de que sus esfuerzos contribuyen al éxito de la compañía.

#### Resumen

#### La implementación de estrategias

La implementación de las estrategias une estrategia, operaciones y personas y consiste en asignar los recursos y las responsabilidades de forma que sea posible llevar a cabo la estrategia.

### 8.7.3 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué consiste la implementación de estrategias?
2. ¿Qué papel desempeña la difusión de la estrategia entre los empleados en la ejecución de las estrategias?

#### Caso final

#### Apple y Google deslumbran en una temporada de récord para las tecnológicas (C.G., 2011)

Las grandes tecnológicas han cerrado una temporada navideña récord que les ha servido para buscar el beneplácito de Wall Street. Hace dos semanas que comenzó la pasarela de resultados empresariales y Apple y Google volvieron a deslumbrar.

Apple no encuentra límites, pese a que su alma, Steve Jobs, ha tenido que dejar la presidencia temporalmente por enfermedad. Un día después de anunciar la baja médica, Apple presentó un aumento de los beneficios del 77% en el último trimestre de 2010, hasta la friolera de 6 000 millones de dólares. La campaña navideña fue excelente y las ventas de iPad y el iPhone fueron las causas de que los ingresos de la compañía se dispararan.

Después le llegó el turno a su gran rival, Microsoft, que también anunció beneficios, aunque sus márgenes operativos cayeron por debajo de lo estimado. La compañía de Bill Gates recibió el castigo bursátil tras anunciar sus cuentas. No obstante, la compañía salvó la temporada navideña gracias a las ventas de Kinect, un dispositivo para videojuegos del que vendió 8 millones de unidades en 60 días, lo que le ha reportado un aumento del 5% en sus ventas globales.

En total, la compañía facturó 19 950 millones de dólares y consiguió beneficios netos de 6 630 millones de dólares, por lo que superó a Apple en beneficios, aunque la distancia entre ambas compañías se acorta.

#### Batalla en la red

Entre las compañías de Internet, Google volvió a batir las estimaciones del mercado. Además, anunció un plan para reforzarse en Europa con la contratación de 1000 trabajadores nuevos y otros 5 000 en el resto del mundo. En lo que se refiere a beneficios, el buscador ganó 2 540 millones de dólares en el último trimestre de 2010, un 29% más que hace un año.

Todo lo contrario que su principal rival, Yahoo, que no consiguió alcanzar las estimaciones del mercado y anunció esta semana el despido de 140 personas. En diciembre, Yahoo ya despidió a unos 600 trabajadores. Su beneficio se situó en 1 231 millones de dólares, lo que supone un incremento del 104% respecto al año pasado, pero sus ingresos siguen en descenso con una caída del 0.4% en 2010.

En el terreno de los microprocesadores, Intel cerró el mejor año de su historia, con ganancias de 11 672 millones de dólares (937 millones de euros). Su beneficio neto, sin tener en cuenta el impacto de la multa de la Comisión Europea y el acuerdo con AMD para pactar una indemnización de 1 250 millones de dólares, crecieron un 76%.

Por último, Amazon, tienda por Internet que anunció que, por primera vez, las ventas de libros electrónicos superaron las de los libros de bolsillo. La compañía logró superar en el último trimestre del año los 10 000 millones de dólares de ventas por primera vez en su historia y sus beneficios trimestrales alcanzaron los 416 millones de dólares gracias al éxito de Kindle en EUA. No obstante, sus ingresos no coparon la estimación del mercado y eso le costó un desplome del 10% en bolsa durante la jornada de ayer.



**E**l artículo evidencia que dentro de las empresas que desarrollan su actividad en el sector de las tecnologías de la información, las cosas marchan, por lo general, de forma bastante positiva. La innovación, concretada en la incorporación de nuevos productos y servicios, impulsa el crecimiento de sus ventas y beneficios. Éste no es, sin embargo, el caso de Yahoo que por cuarta vez en los últimos tres años ha tenido que llevar a cabo despidos.

- ¿Por qué razón la compañía Yahoo ha tenido que recurrir a despedir personal?
- Si se compara la trayectoria reciente de Apple y Microsoft, ¿cuál de las dos compañías presenta una evolución más saneada?



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación final del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre administración estratégica: formulación e implementación de estrategias. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

## 8.8 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Defino el concepto de administración estratégica?   |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Analizo las etapas del proceso de administración estratégica?                                     |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Justifico la secuencia seguida por la planeación estratégica?                                     |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Preciso la importancia del análisis del entorno como paso previo a la formulación de estrategias? |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo los principales tipos de estrategias corporativas?                                       |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico la relación entre las estrategias a nivel de unidad de negocio y la ventaja competitiva?  |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Formulo estrategias a nivel funcional?  |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo el proceso de implementación de estrategias?   |                                  |        |  |        |           |    |

## 8.9 Evaluación final del capítulo

1. ¿Qué se entiende por modelo de negocio?
2. Comente las razones por las que la administración estratégica es importante.
3. ¿Cómo se analiza el entorno siguiendo el método DAFO?
4. ¿Cuáles son los factores que integran el modelo de las cinco fuerzas de Porter?
5. De los tres tipos de estrategias corporativas, ¿cuál es la más importante?
6. ¿Qué inconvenientes plantea la estrategia de estabilidad?
7. De las dos estrategias básicas de la unidad de negocio, una posibilidad en tratar de situarse en una posición intermedia. ¿Qué inconveniente plantea esta estrategia?
8. ¿Qué se entiende por seguir una estrategia de enfoque?
9. De los distintos objetivos de las estrategias funcionales, ¿cuál es la que le ofrece a la organización una mayor capacidad de reacción ante situaciones imprevistas?
10. ¿Cuáles son las estrategias que suelen seguir las organizaciones para actuar flexiblemente?

## 8.10 Portafolio de evidencias



| Actividad   | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar   |
|---|--|---|
| Escrito sobre administración estratégica.                               | Definir el concepto de administración estratégica.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición propia.</li> <li>Comparación con las otras definiciones.</li> <li>Comparación con las definiciones de sus compañeros.</li> </ul>  |
| Escrito sobre las etapas del proceso de administración estratégica.     | Analizar las etapas del proceso de administración estratégica.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Características principales de cada etapa.</li> <li>Descripción de la importancia de cada etapa para la administración estratégica.</li> </ul>   |
| Escrito y debate sobre el análisis del entorno.                         | Precisar la importancia del análisis del entorno como paso previo a la formulación de estrategias. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentos sobre la importancia del análisis del entorno previo a la formulación de estrategias.</li> <li>Argumentos utilizados en el debate.</li> <li>Conclusión.</li> </ul>                      |
| Documento sobre la planeación estratégica.                              | Justificar la secuencia seguida por la planeación estratégica.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Argumentos sobre la importancia de la secuencia en la planeación estratégica.</li> </ul>   |
| Mapa conceptual sobre estrategias corporativas.                         | Describir las principales estrategias corporativas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa conceptual.</li> <li>Presencia de todas las estrategias revisadas.</li> <li>Características de cada estrategia.</li> </ul>  |
| Mapa conceptual y documento unidad de negocio y la ventaja competitiva. | Explicar la relación entre las estrategias a nivel de unidad de negocio y la ventaja competitiva.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa conceptual.</li> <li>Presencia de todas las estrategias.</li> <li>Características de las estrategias.</li> <li>Explicación de la relación entre estrategias y ventaja competitiva.</li> </ul> |
| Escrito sobre estrategia funcional.                                     | Formular estrategias a nivel funcional.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elegir una estrategia a nivel funcional para el ejemplo dado.</li> <li>Características de la estrategia.</li> </ul>  |
| Documento sobre el proceso de implementación de estrategia.             | Describir el proceso de implementación de estrategias.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar cómo sería el proceso de implementación de la estrategia elegida.</li> <li>Justificación de cada etapa del proceso.</li> </ul>  |

## 8.11 Bibliografía

C.G. (2011). Apple y Google deslumbran en una temporada de récord para las tecnológicas. *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.cotizalia.com/resultados-empresariales/2011/tecnologicas-cierran-temporada-record-resultados-trimestrales-20110129-64368.html>

Cappel, S., Wright, P., Kroll, M., & Wyld, D. (1992). Competitive Strategies and Business Performance: An Empirical Study of Selected Service Businesses. *International Journal of Management, March*, 1-11.

Cho, H.-J., & Pucik, V. (2005). Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*, 26(6), 555-575.

Claves de éxito de Potzollcalli. (2010). *Soyempreneur*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.soyempreneur.com/claves-de-exito-de-potzollcalli.html>

- Dean, J. J. ., & Sharfman, M. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-making Effectiveness. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 368-396.
- Estrategia empresarial. Diseño organizativo. La ventaja competitiva. (s.f.). *El ergonomista*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>
- García, M. (2010). Cine mexicano de exportación. *Soyentrepreneur*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.soyentrepreneur.com/cine-mexicano-de-exportacion.html>
- Greenber, P. (2003). *CRM. Gestión de relaciones con los clientes* (p. 528). España: McGraw-Hill.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1995). *Readings in strategic management*. (A. Thompson J.r, A. Strickland III, & K. Robertson, Eds.) (5th ed., p. 697). Chicago: Irwin.
- Hill, C. W. . (1988). Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, 13(3), 401-412.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2004). *Contemporary Management* (4th ed., p. 816). Estados Unidos: Richard D Irwin.
- Krames, J. A. (2003). *Lo que saben los mejores CEOs: siete líderes excepcionales y sus lecciones para transformar cualquier empresa* (p. 267). Estados Unidos: McGraw- Hill Interamericana.
- Millán, S. (2011). Nokia presenta su Lumia con Windows Phone para hacer frente a Apple y Google. *Cinco Días*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/nokia-presenta-lumia-windows-phone-hacer-frente-apple-google/20111027cdscdiemp\\_9/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/nokia-presenta-lumia-windows-phone-hacer-frente-apple-google/20111027cdscdiemp_9/)
- Miller, D. (1992). "The Generic Strategy Trap." *Journal of Business Strategy*, 13(1), 37-41. doi:10.1108/eb039467
- Mochón, F. (2005). Aprender de los mejores. 16 lecciones de éxito de empresas españolas. Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F., & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Necesitamos que pase algo. (2010). *Dinero.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.dinero.com/administracion/articulo/necesitamos-pase-algo/109540>
- Nokia lanzará otros 150 millones de móviles Symbian para que el SO sobreviva. (2011). *Portal tic*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.europapress.es/portaltic/movilidad/software/noticia-nokia-lanzara-otros-150-millones-moviles-symbian-so-sobreviva-20110222122921.html>
- Nokia se desploma en bolsa: su alianza con Microsoft no convence. (2011). *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.elconfidencial.com/mercados/bolsa/2011/gigante-nordico-nokia-inicia-reestructuracion-20110211-64860.html#>
- Para ganar en Internet hay que ser el mejor en un ámbito muy pequeño y no dispersar energía. (2010). *El confidencial*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.elconfidencial.com/tecnologia/emprendedores/archivo/ganar-internet-mejor-ambito-pequeno-dispersar-20101122-61419.html>
- Peters, T. (2009). *Re-imagina!* (p. 464). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (p. 416). Estados Unidos: Free Press.
- Porter, M. (1987). From competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 86-93.

## 8.12 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Definiciones de administración estratégica
- Ejemplo de la organización Vitro
- Caso Red Bull
- Ejemplos de Google, Santander, Telefónica, Bimbo y Cemex
- Ejemplo de estrategia de concentración
- Ejemplo de estrategia de diversificación en Luksic
- Ejemplo de estrategia de integración en Siemens
- Ejemplo de estrategia de internacionalización en IKEA
- Ejemplo de las organizaciones Nokia y Toyota y sus estrategias de liderazgo de costos
- Ejemplos de estrategias de diferenciación
- Ejemplo de estrategia de relación calidad-precio
- Ejemplos de las organizaciones Rolls Royce, Multiscan Technologies y Gem Imaging con estrategia de enfoque
- Ejemplo de Amazon y su estrategia de mejora en atención del cliente
- Ejemplo del Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y su estrategia de mejora en calidad
- Ejemplos de las organizaciones Seat y Grupo San José & López y sus estrategias de alcanzar una mejor eficiencia
- Ejemplo de Apple y su estrategia de flexibilidad estratégica
- Ejemplo de Inditex
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*



## La gestión de la estructura organizativa

### Contenido

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| <b>9.1</b>  | Introducción . . . . .                                  | 248 |
| <b>9.2</b>  | Importancia de la estructura organizacional . . . . .   | 248 |
| <b>9.3</b>  | Estructura formal e informal . . . . .                  | 251 |
| <b>9.4</b>  | Principios, organigrama y departamentalización. . . . . | 254 |
| <b>9.5</b>  | Estructuras organizacionales tradicionales. . . . .     | 261 |
| <b>9.6</b>  | La estructura matricial. . . . .                        | 266 |
| <b>9.7</b>  | Estructuras organizacionales contemporáneas . . . . .   | 267 |
| <b>9.8</b>  | Autoevaluación . . . . .                                | 274 |
| <b>9.9</b>  | Evaluación final del capítulo. . . . .                  | 275 |
| <b>9.10</b> | Portafolio de evidencias . . . . .                      | 275 |
| <b>9.11</b> | Bibliografía . . . . .                                  | 276 |
| <b>9.12</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .            | 277 |

### Aprendizajes esperados

- Expone el rol que juega la estructura en toda organización.
- Describe la naturaleza de la estructura formal y la estructura informal
- Muestra los principios que deben presidir el diseño de toda estructura organizacional.
- Expone la importancia del organigrama como representación gráfica de la estructura.
- Explica cómo la departamentalización propicia la agrupación de actividades.
- Representa la correspondencia entre la estructura y el tipo de organización.
- Describe los distintos tipos de estructura organizacional y su adecuación a las circunstancias del entorno.

### Competencia a desarrollar

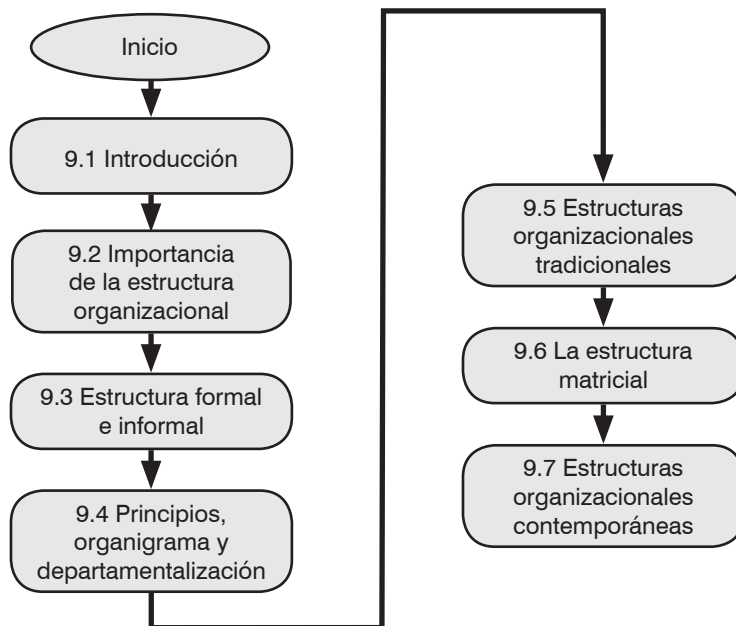
Explicar la importancia del diseño de la estructura organizacional y sus funciones para adecuarse a las circunstancias de cada organización.

**Tercera parte****Organización de estructuras y de recursos humanos**

La tercera parte del libro está integrada por los capítulos 9 a 12 y se ocupa de estudiar el diseño de la estructura organizativa de las corporaciones, de la gestión de los recursos humanos, de la autoridad, del manejo de equipos y de la administración del cambio y la innovación. Los recursos humanos son la pieza clave de toda organización y los gerentes deben poner todo su esfuerzo en procurar tener una fuerza laboral motivada y bien preparada, en el marco de una empresa estructurada organizativamente de forma apropiada. Por otro lado, el correcto ejercicio de la autoridad, el manejo de equipos, así la adecuada administración del cambio son temas de la máxima relevancia para alcanzar una gestión eficiente.

**Capítulo 9. La gestión de la estructura organizativa**

Este capítulo se centra en el estudio de la estructura organizacional. Se analiza la importancia del diseño organizacional y las funciones de la estructura. Se presentan los distintos tipos de estructuras organizacionales y se destaca la conveniencia de adecuar la estructura a las circunstancias de cada organización.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre la gestión de la estructura organizativa. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes que ha adquirido, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que desarrollará en este capítulo.

## Caso inicial

### Cuando dirigir no es sólo hacer informes (T.F.A, 2011) (RRHHPress, 2011)

Los directivos —que tienen poco tiempo para gestionar y consumen la mayor parte de éste reportando actividades— son juzgados por sus resultados. Dicen que lo que hacen es importante, pero probablemente exageran su actividad, y trabajan en un entorno tenso, plagado de incertidumbres.

Sólo un 21% de los directivos europeos dedica más de la mitad de su tiempo a la gestión de sus equipos. Un estudio del Observatorio Cegos referente a los ejecutivos y sus prácticas —realizado entre 1 500 gestores del Reino Unido, Alemania, España y Francia— revela que incluso una gran parte de ese *management* fue invertido exclusivamente en el simple reporte de información: el 65% de los directivos usó más de la mitad de sus horas en esta actividad.

Cuando se hace pensar a los directivos acerca de las tareas que realizan, los ejecutivos europeos consultados hablan de la “definición de una hoja de ruta” como la más importante de todas las actividades. De este modo, su prioridad es “concretar los proyectos para el equipo, analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y definir prioridades, planes de acción, etc.” Curiosamente, la tarea a la que se le otorga menor importancia es determinar los objetivos cuantitativos para el progreso individual.

Desde una perspectiva global, se detectan pocas diferencias entre los países en los que se ha realizado la encuesta, “encontramos cierta armonización de prácticas directivas entre los latinos y los anglosajones. El ambiente económico, la globalización y la llegada de la nueva generación están forzando a los *managers* a repensar sus prácticas de gestión. Las organizaciones no parecen entender estas enmiendas y siguen por el momento centradas en resultados de funcionamiento, o todo aquello que se puede medir cuantitativamente. Sin embargo, sin ninguna duda tendrán que repensar este sistema rápidamente si desean mantener la confianza y la motivación de su línea de directivos”.

En lo que a gestión de equipos se refiere, el 85% de los *managers* manifiesta que su prioridad es la gestión de conflictos en el día a día. De hecho, hay una individualización de los conflictos, que sitúa a gestores en primera línea para que puedan resolver tensiones sociales. Asimismo, el estudio señala que “los directivos confían en la dirección general, pero luchan para expresar sus discrepancias”. El 89% de ellos manifiesta confianza en sus superiores. Sin embargo, cuando existen discrepancias no siempre es fácil expresar el desacuerdo con el escalafón superior: una cuarta parte de los entrevistados subrayó este fenómeno. El estudio señala además que el nivel de autonomía es muy alto, excepto en temas “sensibles”.

En términos generales, los directivos europeos sienten autonomía (87%) en sus tareas de gestión. Por el contrario, cuando se les preguntó si tenían una participación activa en las decisiones asociadas con los aumentos salariales para sus equipos, únicamente el 64% de ellos manifiesta ser parte fundamental en las decisiones de estas características. A esto se debe añadir el hecho de que los *managers* son evaluados por los resultados medibles y los objetivos cuantitativos (volumen de ventas generado, rentabilidad, número de acciones tomadas, etcétera).

“Es muy desafiante ver que los elementos más cualitativos —comportamiento, lealtad de equipos o gestión de proyectos transversales— no parecen constituir criterios decisivos en el momento de evaluar el trabajo del directivo. Sin embargo, las organizaciones procuran que sus *managers* asuman completamente la visión de la dirección, no sólo en las grandes decisiones, sino también en la política de recursos humanos.” De la misma manera, si se atiende a la forma en la que los *managers* evalúan a sus equipos, se observa que éstos dan menos importancia a las habilidades y al comportamiento que a los resultados.



La administración de una organización, cualquiera que sea su estructura organizacional, debe prestarle una atención suficiente a la gestión de los equipos. De hecho los desarrollos más novedosos del diseño de la estructura organizacional destacan la importancia de una gestión acertada de los equipos de trabajo para poder implementar de forma correcta las estrategias y para que la organización se dote de la flexibilidad requerida.

- Las organizaciones modernas recurren a la estructura de equipo como instrumento central de coordinación. Según los datos del estudio comentado: ¿los gerentes europeos le prestan una atención suficiente a la gestión de equipos?
- ¿A qué le dedican la mayor parte del tiempo los directivos europeos?

## 9.1 Introducción

La estructura organizacional muestra quién depende de quién y cómo se dividen las tareas. Además, propicia la coordinación y facilita el flujo de información. El diseño de la estructura organizacional se plasmará en un organigrama. En cualquier caso, en las organizaciones junto a la estructura formal establecida por la alta dirección coexiste una estructura informal basada en las relaciones personales.

Las empresas pequeñas tienen una estructura simple (pocos departamentos, autoridad centralizada y poca formalización) y conforme van creciendo adoptan una estructura más compleja (funcional, divisional o matricial). Las estructuras contemporáneas se caracterizan por su flexibilidad y por una orientación a resolver problemas concretos. Las más significativas son: estructura de proyectos, estructura de equipos, organización virtual, organización sin fronteras y estructura de redes.

## 9.2 Importancia de la estructura organizacional

Desde los orígenes de la humanidad el hombre se ha asociado con sus semejantes para obtener los resultados deseados. Para hacerlo con cierta eficacia ha creado maneras de **organizar** sus actividades que le han permitido, mediante un reparto adecuado de las tareas, conseguir sus objetivos. Precisamente uno de los mayores avances de la humanidad tuvo lugar cuando el hombre se organizó para cazar en grupo. A lo largo de la historia se han constituido organizaciones como el gobierno, el ejército, los sindicatos, las empresas, las ONG, etc. Todas ellas tienen propósitos o metas y cuentan con recursos limitados para alcanzar sus propósitos específicos y disponen de una estructura organizacional que ordena las actividades.

En el caso de las organizaciones empresariales no cabe pensar en una de ellas que no cuente con una estructura organizacional. Incluso las organizaciones pequeñas deben tener una estructura organizacional mínima que ordene las actividades y articule la relación entre las personas.

### 9.2.1 La estructura organizacional

Una estructura es un sistema estable formado por varios elementos coordinados o relacionados de una determinada manera. Una **estructura organizacional** es un esquema organizativo que señala quién depende de quién y cómo se dividen y se integran las tareas. La estructura organizacional distribuye formalmente los puestos de trabajo en una organización. Está constituida por hombres que, al realizar determinados trabajos (directivos y operativos) utilizando instrumentos y medios concretos, hacen realidad los fines específicos de la organización.

La estructura organizacional muestra una jerarquía formal de autoridad que define las diversas tareas, las responsabilidades y el curso que ha de seguir la transmisión de la información dentro de la organización. La elección de la estructura organizativa que se va a implantar está condicionada por la estrategia y debe ser consistente con los recursos humanos de que se dispone.

### 9.2.2 El diseño de la estructura organizacional: problemas a evitar y objetivos a alcanzar

Un reto que todos los gerentes deben afrontar consiste en identificar la mejor manera posible de operar en un entorno cambiante y competitivo. Para ello, un aspecto determinante es la estructura organizacional por la que se opte.



La estructura organizacional muestra quién depende de quién y cómo se dividen las tareas, propicia la coordinación y facilita el flujo de información.

Para diseñar la estructura organizacional, se ha de dividir, distribuir y estructurar el trabajo y las actividades, y se han de coordinar las relaciones que se generen.



La **estructura organizacional** es el sistema de relaciones de los elementos de la organización en función de un principio unificador que los ordena mostrando quién depende de quién y cómo se dividen e integran las tareas.

Los gerentes deben establecer las relaciones de trabajo entre los empleados de forma que les permitan alcanzar eficientemente los objetivos corporativos. El proceso de búsqueda de una estructura organizacional que defina las tareas y relaciones laborales y que determine eficientemente cómo los empleados utilizan los recursos para alcanzar los objetivos de la organización suele requerir un cierto tiempo. En este sentido el **diseño organizacional** (Daft, 2003) es el proceso mediante el cual los gerentes hacen elecciones específicas sobre las tareas y las relaciones laborales que finalmente se plasman en la construcción de una estructura organizacional concreta.

Las organizaciones se enfrentan a diversos problemas de funcionamiento, los cuales se deben tener en cuenta cuando se diseña una estructura. Entre estos problemas se encuentran: 1) falta de comunicación, 2) escasa coordinación, sobre todo interdepartamental, 3) deficiente definición de tareas, atribuciones y responsabilidades, 4) exceso de burocracia y rigidez y 5) falta de iniciativa, creatividad e innovación (Humphrey, Nahrgang & Morgeson, 2007).

En el diseño de la estructura organizativa se debe considerar los problemas antes citados y perseguir los siguientes objetivos:

- *Propiciar la coordinación.* Dado que en la empresa intervienen muchas personas que realizan distintas tareas y toman decisiones en diferentes partes de la organización, surge la necesidad de coordinación.
- *Facilitar el flujo y el proceso de la información.* La información es la materia prima para la toma de decisiones. Se necesita información sobre la demanda, sobre el gusto de los consumidores, el coste de los factores de producción, la situación de la competencia, los cambios que se avecinan, etc. Para tomar decisiones de forma regular la información debe fluir en la organización e ir a los centros de decisión donde se necesita.
- *Flexibilidad y adaptación.* La flexibilidad y la capacidad de adaptación a las nuevas exigencias son vitales para las organizaciones. La creación de órganos, la agrupación de éstos en unidades organizacionales mayores, el establecimiento de procedimientos administrativos y una normativa, todo ello entraña burocracia. El diseño de la estructura organizacional debe evitar que la empresa incurra en una burocracia excesiva y preserve un grado suficiente de flexibilidad.
- *Satisfacción de sus miembros.* Con el diseño de la estructura organizacional ha de conseguirse satisfacción para las personas que actúan en ella y la sustentan. Esto se conseguirá: si su actuación no se ve interceptada y perjudicada por la actuación de otros departamentos por falta de coordinación; si los gerentes reciben a tiempo las informaciones que necesitan para la toma de sus decisiones; si consideran que tienen suficientes atribuciones y responsabilidades para actuar desarrollando eficazmente sus capacidades; si los gerentes están motivados para desarrollar su actividad con iniciativa y creatividad.

En cualquier caso, lo verdaderamente importante es el comportamiento de las personas en la organización. En él incide la estructura, pero ésta es tan sólo uno de los factores condicionantes. La estructura organizacional es importante, pero no debe atribuírsele problemas que tienen su origen en un sistema peculiar de dirección y/o en el comportamiento de los jefes y de los colaboradores.



El **diseño organizacional** es la creación o el cambio de la estructura de una organización.



La empresa mexicana Cemex, tiene una cultura empresarial muy definida (*Cemex way*), impulsada en los últimos años por Lorenzo Zambrano. Se caracteriza por la centralización que genera economías de escala y que permite trasladar rápida y efectivamente procesos y políticas a las nuevas operaciones que se van integrando dentro del grupo, fruto de la política de compras y adquisiciones (Mochón, Rambla, Sánchez, & Fracchia, 2009).



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Chrysler y su estructura. Después de revisarlo, identifique si tiene algún problema o problemas en el diseño de su estructura. Después de describirlos, mencione qué objetivos debe perseguir dicha organización para el diseño de su nueva estructura.

### 9.2.3 Condicionantes del diseño de una estructura

La forma en que los directivos diseñen la estructura dependerá de las decisiones que tome la organización respecto a los temas siguientes (Lowell L. & Joyce, 2007):

- *Agrupar las tareas en puestos de trabajo individuales.* El diseño de los puestos de trabajo es el proceso mediante el cual los directivos agrupan las tareas en trabajos, deciden los **tramos de control** y el nivel de **otorgamiento de facultades de decisión**. Para crear puestos de trabajo interesantes y para conseguir que los trabajadores actúen flexiblemente, los gerentes deben potenciar y enriquecer cada uno de ellos. Diseñar las estrategias apropiadas para crear puestos de trabajo idóneos ofrece a los gerentes una herramienta que puede utilizarse para tratar de evaluar en qué medida un puesto de trabajo resulta motivador o satisfactorio.
- *Agrupar los puestos de trabajo en departamentos y divisiones.* Los gerentes pueden elegir entre muchos tipos de estructuras organizacionales, de forma que hagan el mejor uso posible de los recursos de que disponen. Dependiendo de los problemas específicos a los que se enfrentan, los gerentes deben elegir entre algunos tipos de estructuras organizacionales u otras.
- *Coordinar departamentos y divisiones.* Al margen de la estructura organizacional que los gerentes elijan, deben decidir cómo distribuir su **autoridad**, cuántos niveles deben tener en la jerarquía de autoridad y qué equilibrio deben establecer entre **centralización** y **descentralización**, de forma que el número de niveles en la jerarquía sea el adecuado. En cualquier caso, conforme la organización crece, los gerentes deben incrementar la integración y la coordinación entre los departamentos y las divisiones.

**Tramo de control.** Es la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz.

**El otorgamiento de facultades de decisión a los empleados.** Consiste en dar a los empleados más autoridad o poder para tomar decisiones.

**Autoridad.** Se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirles a los empleados qué hacer y esperar que lo hagan.

**Centralización.** Es el grado en que la toma de decisiones se concreta en los niveles superiores de la organización.

**Descentralización.** Es el grado en el que los empleados de niveles inferiores proporcionan información o de hecho toman decisiones.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Bimbo y sus tareas. Después de revisarlo y analizarlo haga lo siguiente:

- Ejemplifique cómo agruparía las tareas en puestos de trabajo individuales y por qué lo haría así.
- Indique cómo agruparía los puestos de trabajo en departamentos y divisiones y bajo qué criterios lo haría así.
- ¿Cómo coordinaría a estos departamentos y divisiones?

Compare sus respuestas con las de sus compañeros.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de la estructura organizativa de una área funcional de Bimbo. Después de revisarlo comente lo siguiente:

- ¿Considera que esta organización tiene una estructura?
- ¿La estructura de esta organización consideró los objetivos de diseño de estructura?
- Describa brevemente qué tareas, responsabilidades, obligaciones, o cualquier otro aspecto de su estructura puede identificar.
- Exponga ante sus compañeros las razones que usted considera sobre la importancia que tiene la existencia de una estructura en toda organización. Para esto considere qué pasaría si no hubiera una estructura en la organización.
- Compare con sus compañeros sus razones y elaboren una conclusión grupal.

## Resumen

### La importancia de la estructura organizacional

La estructura organizacional muestra quién depende de quién y cómo se dividen las tareas, propicia la coordinación y facilita el flujo de información.

#### 9.2.4 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué consiste la función de organizar?
2. ¿Cómo se podría definir el concepto de estructura organizacional? ¿Qué les enseña a los empleados de la organización?

## 9.3 Estructuras formal e informal

Dentro de cada organización coexisten dos formas de estructura organizacional que se solapan y complementan, la **estructura formal** y la **informal** (Morand, 1995).

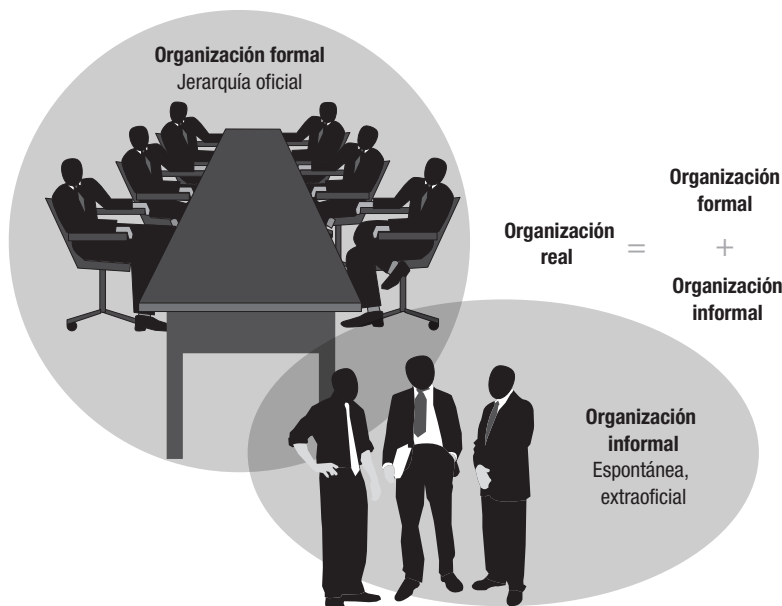


Figura 9.1 Estructura real de una organización.

**E**n las organizaciones junto a la estructura formal establecida por la alta dirección coexiste una estructura informal basada en las relaciones personales.


La **estructura formal** la establece la alta dirección de la organización para que los distintos elementos de la organización tengan claramente definidas sus funciones, posición jerárquica y canales de comunicación.

### 9.3.1 Estructura formal

La formalización de una estructura muestra el grado en que los trabajos están estandarizados en una organización y hasta qué punto el comportamiento de los empleados es guiado por reglas y procedimientos.

La estructura formal define la estructura de la organización, establece y define los límites de las actividades de los individuos y asigna la responsabilidad y el área de actuación de las personas. Es una estructura a la cual se deben ajustar aquellas personas que forman parte de la organización y que cooperan entre sí para conseguir sus objetivos. Implanta una coordina-





**Manual de organización.** Documento que recoge una descripción de los puestos, las actividades, las funciones de las unidades y de los cargos y las responsabilidades y la autoridad de los mismos.

ción que se concreta en normas determinadas. Define cómo deben ser los puestos, las unidades organizativas, las relaciones de autoridad y los mecanismos de coordinación. Esta estructura se desarrolla en el **Manual de organización**. Siguiendo este manual se garantiza que cada uno de los elementos que forma parte de la organización (personas, departamentos, etc.), encajen en ella. Las relaciones son independientes de los individuos que ocupan posiciones determinadas y son atemporales.

Para que una organización funcione, cada uno de sus elementos, personas y departamentos, tiene que saber el papel que debe realizar y la autoridad y responsabilidad que tiene. La autoridad ha de estar claramente delimitada, si bien se debe contar con la flexibilidad y libertad suficiente para que se pueda delegar. La estructura formal ofrece el canal por el que puede discurrir la delegación de autoridad a niveles inferiores.

La coordinación que impone la estructura formal se lleva a cabo mediante normas y canales de comunicación establecidos

#### Para poner en práctica

Ejemplifique algunos aspectos de la estructura formal en alguna organización de su elección. Investigue si ésta cuenta con un manual de organización. ¿Cómo beneficia la estructura formal a la empresa?

### 9.3.2 Estructura informal

En las organizaciones, especialmente las de gran tamaño, junto a la estructura formal también existe una **estructura organizacional informal** (Mochón & Calvo, 2009).

La estructura organizacional informal está formada por el conjunto de relaciones sociales y personales, que sin estar preestablecidas por la dirección, surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí. Su actividad se encuentra fuera del control de la autoridad oficial: son centros de poder carentes de reconocimiento oficial.

La realidad de las organizaciones engloba a ambos tipos de estructuras y los gerentes deben canalizar y aprovechar la estructura informal, ya que puede ser una importante fuente de información y comunicación, además de que contribuye a potenciar el respeto hacia los líderes. Los gerentes deben tratar de conocer los canales de esta organización y procurar que actúe en favor de la empresa. Si ambos tipos de organización entrarán en conflicto, la productividad y el rendimiento de la organización se verían afectados negativamente.

La importancia de la estructura informal ya fue destacada en el Cap. 8 como una vía a la que las organizaciones recurren para alcanzar la flexibilidad estratégica y mejorar la implementación de las estrategias.



#### Para poner en práctica

Lea con atención la información de organización informal que está en la página Web del libro. Posteriormente ejemplifique algunos aspectos de la estructura informal en alguna organización de su elección. ¿Qué beneficios tiene la estructura informal para la empresa? ¿Cómo se relaciona esta estructura con la formal? Añada ejemplos.

## Análisis comparativo de la estructura formal y de la estructura informal

Un análisis comparativo de ambos tipos de estructuras organizacionales se puede concretar en los puntos siguientes:

1. La estructura formal es establecida por la dirección y la informal surge de forma espontánea, al margen de la dirección. Pero si queremos saber con exactitud lo que ocurre en la organización, tenemos que conocer ambas estructuras.
2. Las relaciones entre los miembros de la organización en la estructura formal están marcadas por la posición jerárquica que ocupa cada uno y en la informal por la relación de amistad o de aficiones comunes entre dichos miembros. Tienen su origen en la comunidad de intereses de los grupos informales que se crean en el seno de la organización. Nacen cuando los trabajadores se relacionan con personas que no necesariamente pertenecen a su departamento, formando grupos que no están predeterminados.
3. La comunicación en la estructura formal utiliza los canales oficialmente establecidos para cada ocasión. En la informal la comunicación es espontánea y poco rigurosa, siendo comunes los rumores y comentarios. En los grupos informales o camarillas se transmite información no oficial en forma de rumores y se establecen normas de funcionamiento, como por ejemplo, no sobrepasar un determinado ritmo de trabajo, no perjudicar a otro miembro del grupo o prescindir del equipo obligatorio de seguridad.
4. Los líderes formales son instituidos por la dirección, mientras que los informales surgen del respeto del resto de sus compañeros.
5. Los objetivos en la estructura formal coinciden con los objetivos de la organización, mientras que en la informal priman más objetivos personales que pueden no coincidir con los empresariales.
6. Las funciones o tareas que se realizan en la estructura formal corresponden estrictamente a las correspondientes al puesto de trabajo que ocupa el empleado. En la estructura informal se suelen realizar tareas al margen de las que puedan figurar en los contratos, siempre que haya interés personal del individuo. Los miembros de estos grupos informales se suelen intercambiar tareas y ayudar a alcanzar el nivel de producción establecido a los empleados más lentos.

|                               | Organización formal   | Organización informal  |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Origen</b>                 | Diseñada por los responsables de la misma.                                      | Surge de relaciones espontáneas entre los trabajadores.  |
| <b>Objetivos</b>              | Han sido previamente planeados para conseguir los fines de la empresa.          | En muchas ocasiones, los objetivos responden a necesidades personales.   |
| <b>Estructura</b>             | Su estructura es jerárquica.  | La organización informal cruza las líneas jerárquicas de la organización formal.                                       |
| <b>Autoridad</b>              | En la organización formal, la autoridad está claramente delimitada.             | En la organización informal, la autoridad está ejercida normalmente por líderes carismáticos.                          |
| <b>Representación gráfica</b> | Los organigramas representan la estructura formal de la empresa.                | La organización informal no se representa en organigramas.   |
| <b>Duración</b>               | El cambio de la estructura formal suele ser un proceso planeado y no constante. | Las relaciones entre trabajadores en la organización informal suele variar con frecuencia en función de sus intereses. |
| <b>Finalidad</b>              | Conseguir los objetivos marcados es el fin de la organización formal.           | Los fines pueden ser muy variados: transmitir informaciones, crear rumores, recoger opiniones e ideas del grupo.       |

**Figura 9.2** Estructuras formal e informal.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará información adicional sobre la estructura formal e informal en la organización. Después de leerla, describa en qué consiste la estructura formal y la estructura informal.

## Resumen

### Estructura formal e informal

En las organizaciones, junto a la estructura formal establecida por la alta dirección coexiste una estructura informal basada en las relaciones personales.

### 9.3.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Quién es el responsable de establecer la alta dirección?
2. ¿En qué radica la base de la estructura informal?

## 9.4 Principios, organigrama y departamentalización



**E**l diseño de toda estructura se debe realizar atendiendo a principios, que se plasmarán en el organigrama y en la departamentalización de la organización.

Toda estructura organizacional está condicionada por principios tales como: unidad de mando, jerarquía, delegación de autoridad o división de trabajo. Estos principios se plasman en el diseño de la estructura y se concretan en la forma del organigrama y en la característica y número de los departamentos.

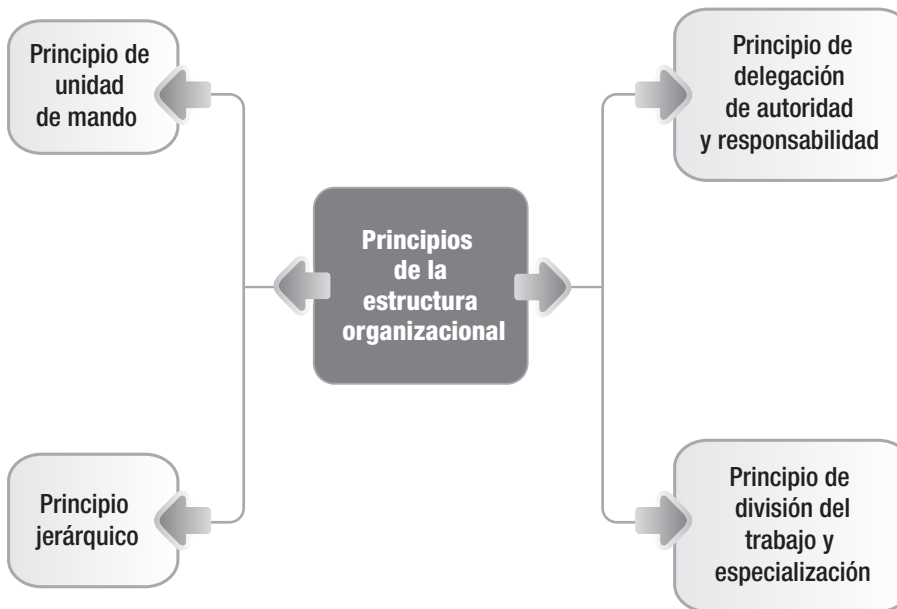
### 9.4.1 Principios

Toda estructura organizacional está condicionada por una serie de principios (Mochón & Calvo, 2009). Los principios de unidad de mando, de jerarquía, de delegación de autoridad y responsabilidad, de división del trabajo y especialización, son los que condicionan la estructura de toda organización.

- **Principio de unidad de mando.** Este principio establece que las instrucciones se deben recibir sólo de un jefe.
- **Principio jerárquico.** Según este principio debe haber una línea clara de autoridad en todas las áreas de la empresa, formando una **cadena de mando** jerárquica, en la que al final alguien tiene que aparecer como responsable último (Kahn & Kram, 1994).
- **Principio de delegación de autoridad y responsabilidad.** De acuerdo con este principio la delegación de autoridad consiste en asignar una tarea a un subordinado, conferirle libertad y responsabilidad para desempeñarla, y verificar si la realiza adecuadamente. No se puede exigir a nadie que se responsabilice de ciertas actividades si no se le concede el grado de autoridad necesario para ello. Los dos principios están íntimamente relacionados.
- **Principio de división del trabajo y especialización.** Con base en este principio, el trabajo se divide en tareas como resultado de la organización del trabajo. La consecuencia de la división del trabajo es la especialización en la que cada operario se especializa en una tarea.

La **unidad de mando** es el principio de administración que establece que una persona debe reportarle sólo a un gerente.

**Cadena de mando.** Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos; especifica quién reporta a quién.



**Figura 9.3** Principios de la estructuración organizacional.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de una organización que se está creando y para la cual usted deberá proponer un diseño de su estructura, considerando los principios que deben presidir el diseño de toda estructura organizacional. Describa cómo estaría constituida la cadena de mando, defina para cada uno su responsabilidad. ¿Qué pasaría si no estuvieran uno o más de estos principios?

### 9.4.2 El organigrama

La estructura de una organización se suele representar visualmente mediante un **organigrama**, en donde se observan las características principales de la estructura organizacional.

La información más importante que debe contener un organigrama es la siguiente:

- Los elementos (divisiones, departamentos o secciones) que componen la organización recorriendo la denominación específica de los citados elementos.
- Los niveles y posiciones de autoridad, indicando las relaciones jerárquicas y el reparto de responsabilidades.
- El carácter funcional y la actividad desarrollada, así como la cadena de mando.
- Los canales formales de comunicación que deben ser utilizados en condiciones normales.
- El organigrama sólo debe de contener los elementos indispensables, debe ser sencillo y de fácil comprensión.



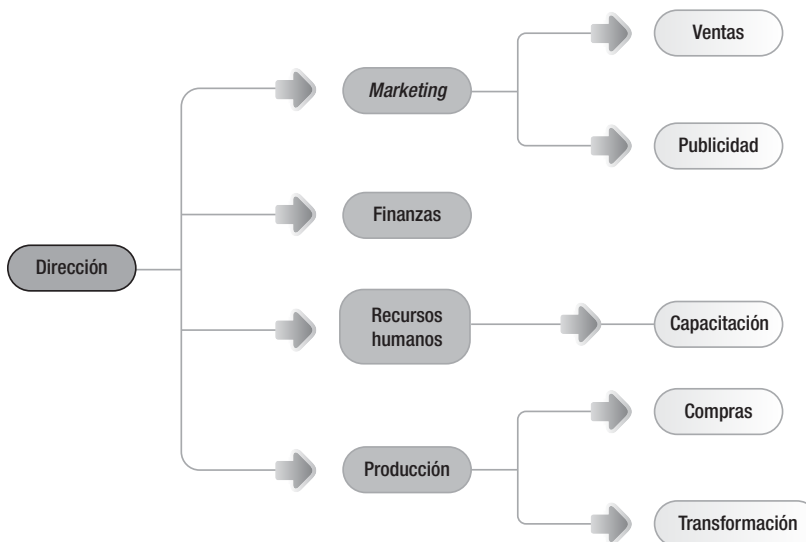
Un **organigrama** es la representación gráfica de la estructura de una organización. De forma sintética y simplificada da a conocer las características principales de dicha estructura

## Tipos de organigramas

Los organigramas se pueden clasificar: por su **forma**, por su **finalidad**, por el **contenido** y por la **extensión**.

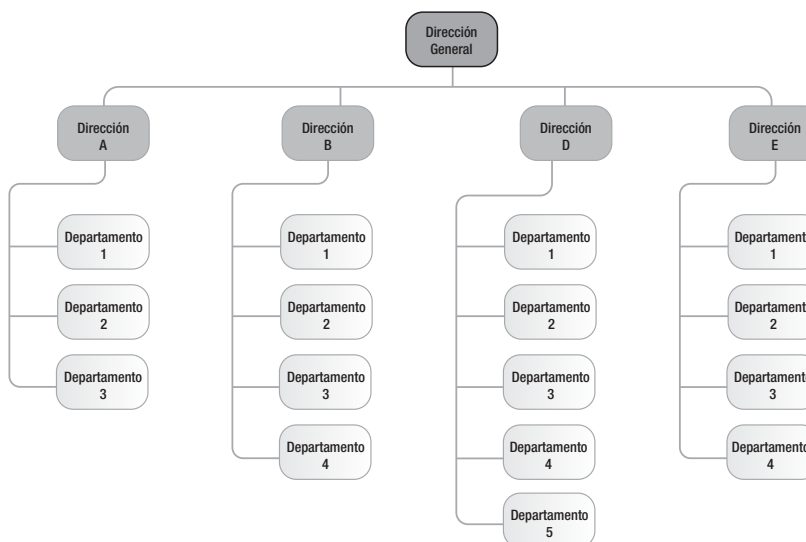
### Por su forma

- **Organigrama horizontal.** El cargo o persona de mayor rango figura en un lado, por ejemplo, el izquierdo; los restantes puestos, de menor categoría, se representan mediante líneas horizontales cada vez más alejadas del punto de inicio a medida que disminuye su nivel.



**Figura 9.4** Organigrama horizontal.

- **Organigrama vertical.** Para destacar la jerarquía del mando, las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y por debajo, los subordinados.



**Figura 9.5** Organigrama vertical.

**Por su finalidad**

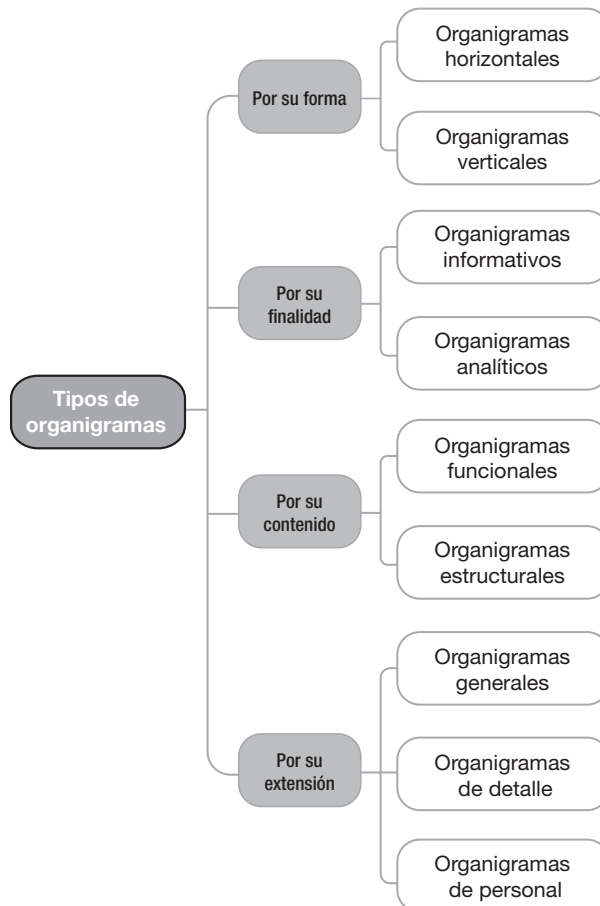
- **Organigramas informativos.** Proporcionan una visión general de la estructura organizativa de la empresa, de forma que sólo comprenden las grandes unidades que la integran.
- **Organigramas analíticos.** Comprenden la totalidad de la estructura organizativa, reflejando todas las relaciones existentes.

**Por el contenido**

- **Organigramas funcionales.** Representan los contenidos de las entidades representadas.
- **Organigramas estructurales.** Muestran las diversas unidades que constituyen la organización y las relaciones entre ellas.

**Por la extensión**

- **Organigramas generales.** Muestran la estructura organizativa global de toda la empresa a la que se refieren.
- **Organigramas de detalle.** Hacen referencia a un departamento.
- **Organigramas de personal.** Reflejan cómo están formadas cada una de las unidades.

**Figura 9.6** Tipos de organigramas.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un organigrama de una organización, después de consultarlo describa qué tipo de organigrama es (forma, finalidad o contenido). Resuma qué información acerca de la organización puede apreciar con verlo. Describa qué elementos componen a la organización, los niveles de posición y autoridad que identifica, la cadena de mando y los canales de comunicación que se presentan. Por último, elabore una conclusión sobre la importancia del organigrama como representación gráfica de la estructura de la organización y compárela con sus compañeros.

### 9.4.3 La departamentalización



La departamentalización es la base sobre la que se agrupan los puestos y tiene su origen en la especialización, al propiciar la agrupación de actividades y la asignación de las mismas a órganos específicos que se conocen como departamentos.

La departamentalización tiene su origen en la división del trabajo, ya que la especialización propicia la agrupación de actividades y la asignación de las mismas a órganos que se conocen como departamentos. Los criterios de departamentalización más frecuentes son: funciones, productos, áreas geográficas, clientes y procesos.

De no ser por la departamentalización, el número de subordinados a los que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas. Poder agrupar actividades y personas en departamentos permite que, al menos en teoría, las organizaciones puedan crecer de forma estructurada. Sin embargo, los patrones básicos para la agrupación en departamentos difieren de los aplicables a la agrupación de actividades. De entrada es importante mencionar que no existe un modelo único de departamentalización que se pueda aplicar a todas las organizaciones o situaciones.

Al organizar las diferentes unidades de una corporación, la división del trabajo es un elemento clave. El principio de división del trabajo propugna el reparto de las diversas actividades que componen una tarea global entre varios individuos. La división del trabajo tiene pleno sentido bajo la condición básica de la **especialización**, de manera que cada elemento de la estructura se dedique a un conjunto de tareas concretas y específicas. Las ventajas de la especialización son evidentes en cuanto al logro de un mayor rendimiento: permite alcanzar gran destreza en las diferentes tareas; ahorrar esfuerzo y tiempo al no tener que dejar una actividad para pasar a otra y asignar a los individuos las tareas para las que están más capacitados.

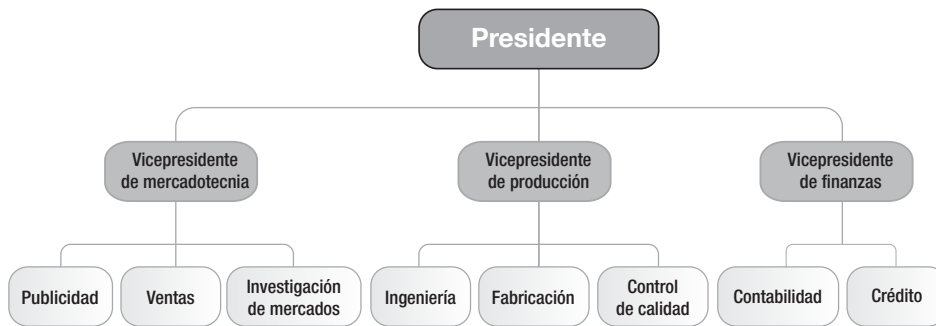
En la práctica, la mayor parte de las grandes empresas utiliza una departamentalización combinada en la que, en los distintos niveles, se emplean algunos de los siguientes criterios: funciones, productos, áreas geográficas, clientes y procesos.

- **Departamentalización por funciones.** Es una de las más utilizadas y consiste en agrupar las tareas de la empresa tomando como base las principales funciones, como pueden ser: producción, *marketing*, finanzas y recursos humanos (un ejemplo de departamentalización por funciones se observa en la Fig. 9.7). La departamentalización funcional refleja lo que se hace en la organización. Como todas las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones organizacionales básicas son: la producción, la venta y el financiamiento. Por tanto, es lógico agrupar estas actividades en departamentos como: ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.
- **Departamentalización por productos.** El criterio para dividir el trabajo y formar unidades es el de los productos o servicios que ofrece la organización (un ejemplo de departamentalización por productos se observa en la Fig. 9.8). Este tipo de departamentalización ha ganado importancia en empresas de gran escala y con múltiples líneas de producto. En algunos sectores, se habla de departamentalización por proyectos o programas, tratándose generalmente de productos singulares (aviones, barcos, obras públicas, etc.), en los cuales la fase de investigación y desarrollo (proyecto) tiene tanto peso que da nombre al conjunto. La estructura por productos suele combinarse con la funcional: primero se divide el trabajo por productos o líneas de productos y luego, dentro de cada tipo de producto, se establece una departamentalización por funciones.

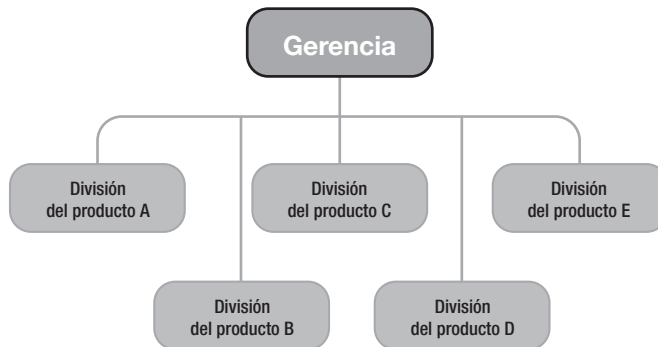


La **especialización del trabajo** es la división de las actividades laborales en tareas separadas.





**Figura 9.7** Departamentalización por funciones.



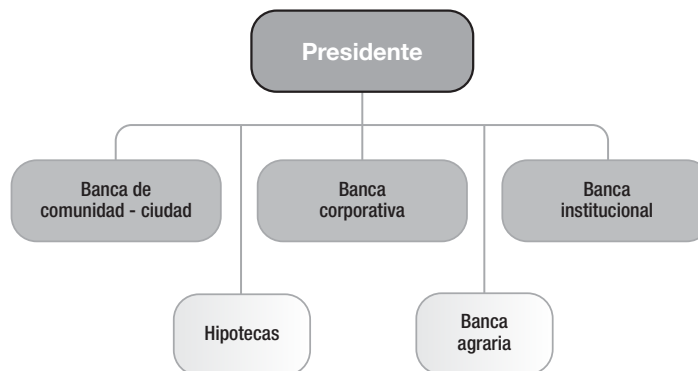
**Figura 9.8** Departamentalización por productos o servicios.

- **Departamentalización por áreas geográficas.** Éste es un criterio comúnmente empleado por empresas geográficamente dispersas y consiste en la agrupación de todas las actividades que se desarrollan o afectan a un área geográfica determinada bajo un responsable de área (véase la Fig. 9.9). Es recomendable cuando el éxito de la empresa depende del ajuste a las condiciones del mercado local donde desea trabajar y es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas. En este caso, puede ser conveniente que las actividades que se realizan en un área o territorio determinado se agrupen y asignen a, por ejemplo, un director territorial.




**Figura 9.9** Departamentalización por áreas geográficas.

- **Departamentalización por clientes.** El factor determinante de este criterio se asienta en la cercanía al cliente y la capacidad de adaptarse a sus necesidades (Fig. 9.10). Así, muchas empresas, especialmente de servicios, como por ejemplo la banca, tienen departamentos específicos para atender a las grandes empresas, a las Pymes o a particulares. En el comercio, se establecen divisiones de productos para señoras, caballeros, jóvenes y niños. Los gerentes suelen organizar las actividades de esta manera cuando les interesa responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos.




**Figura 9.10** Departamentalización por clientes.

- **Departamentalización por procesos.** Cuando se sigue este criterio las personas se agrupan según las funciones técnicas o los procesos que realizan. Se aplica fundamentalmente a los procesos de manufactura de un departamento o con un equipo determinado. Por ejemplo, en los talleres de reparaciones de automóviles se diferencian las secciones de mecánica, chapa, pintura, electricidad, etcétera.



**Para poner en práctica**



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Telefónica, después de revisarlo elabore una departamentalización de la empresa para cada uno de los siguientes criterios: funciones, productos, áreas geográficas, clientes y procesos. Compare cada departamentalización. ¿Se pudo departamentalizar la empresa para cada criterio? ¿Cuál es la departamentalización más adecuada para esta organización y por qué? ¿Qué tienen en común todas las departamentalizaciones?

#### Nota complementaria

### Consideraciones generales sobre el diseño de las estructuras organizacionales

Cuando se analiza la organización de una empresa hay una serie de cuestiones básicas sobre las que los autores muestran un cierto consenso. Éstas son las siguientes:

- *El tipo de estructura organizacional más adecuado depende de una serie de contingencias.* La estructura organizacional idónea depende de la situación en que se encuentre la organización o de las contingencias. Como establece la teoría de la contingencia, las estructuras

organizacionales y los sistemas de control que los gerentes deben elegir están condicionados, entre otros factores, por las características del entorno externo en el que opera la organización. Por ello, para organizar, los directivos se valen de los conocimientos obtenidos mediante investigaciones empíricas y de la experiencia propia y de otras organizaciones.

- *La estructura organizacional tiene carácter instrumental de la estrategia seguida.* La estrategia es un factor altamente condicionante de la estructura organizacional. La estructura es un instrumento para conseguir determinados comportamientos de los miembros de la organización, y, en última instancia, su colaboración activa en la tarea común de la empresa. Las decisiones estratégicas que afectan a la estructura se refieren a la relación entre el producto y el mercado, más concretamente, al volumen de ventas, a la diversidad de los productos, tecnologías, mercados y de canales de distribución. Así, por ejemplo, la estructura de la empresa cambia cuando se toman decisiones estratégicas que hacen aumentar el volumen de ventas o que añaden nuevas líneas de productos fabricados con tecnologías diferentes y son vendidos en mercados distintos de los actuales, utilizando canales de distribución novedosos.
- *No existen ni principios de validez universal ni una forma única de organizar.* Los clásicos principios de organización de Fayol han pasado a la historia y tampoco cabe pensar en una única forma de organizar. Las características de la empresa y sus circunstancias son, como veremos en los párrafos siguientes, determinantes.

## Resumen

### Principios, organigrama y departamentalización

El diseño de toda estructura se debe realizar atendiendo a principios, que se plasmarán en el organigrama y en la departamentalización de la organización. Los principios de unidad de mando, de jerarquía, de delegación de autoridad y responsabilidad, de división del trabajo y especialización, son los que condicionan la estructura de toda organización.

El organigrama recoge de forma visual las características principales de la estructura organizacional. La departamentalización tiene su origen en la división del trabajo, ya que la especialización propicia la agrupación de actividades y la asignación de las mismas a órganos que se conocen como departamentos.

### 9.4.4 Cuestiones de autoevaluación

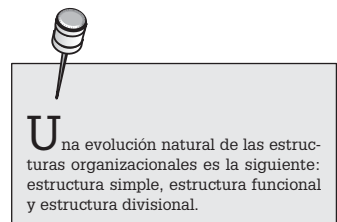
1. ¿Qué principios se tienen en cuenta cuando se va a diseñar una estructura organizacional?
2. ¿Qué tipo de información suele contener un organigrama?


## 9.5 Estructuras organizacionales tradicionales

La estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo (Mochón, 2006). Para presentar las estructuras tradicionales vamos a seguir la evolución de una empresa pequeña recién constituida. Primero adopta una estructura organizacional simple, luego una funcional y cuando la organización es grande y compleja, una estructura divisional.


### 9.5.1 Empresas pequeñas y medianas: estructuras simples y funcionales

Las empresas pequeñas tienen una estructura simple (pocos departamentos, autoridad centralizada y poca formalización) y conforme van creciendo adoptan una estructura funcional, agrupando las tareas de la organización con base en las funciones principales.






Una **estructura simple** es un diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización.



**Tramo de control.** Número de empleados que un gerente puede dirigir de forma eficiente y eficaz.



La **estructura funcional** agrupa las tareas de la organización tomando como base las funciones principales de la organización. Se caracteriza por la existencia de especialistas que dedican su esfuerzo a una tarea concreta de la actividad de la empresa.

Supongamos el caso de una empresa pequeña recién constituida. En este caso, ni por razones de tamaño ni por actividad, tiene sentido una formalización de la estructura. Hay que ayudar donde haga falta y una delimitación rígida de campos de trabajo sería perjudicial. Los puestos de trabajo se definen, redefinen y cambian a cada momento, según las circunstancias y necesidades. Ello le da la flexibilidad requerida en esta fase de creación y lanzamiento. Conforme el negocio vaya creciendo, se irá empezando a crear una **estructura simple** (Ashkenas, 2007) que permita organizar la actividad.

La estructura simple se caracteriza más por lo que no es en lugar de lo que es. La estructura simple no es elaborada. Tiene muy poca departamentalización, amplios **tramos de control**, la autoridad se centraliza en una sola persona y hay poca formalización. La estructura simple es una organización “plana”; por lo general sólo tiene dos o tres niveles verticales, un grupo limitado de empleados y una centralización de la autoridad en un individuo, quien toma las decisiones. El rol del emprendedor es vital en esta fase de desarrollo. El arquetipo de este personaje, en una empresa ya nada pequeña, es Mark Zuckerberg, que controla tanto el presente como el futuro de Facebook (Van Fleet, 1983).

La estructura simple se utiliza en pequeños negocios, donde el gerente y el dueño son una misma persona. La fortaleza de la estructura simple radica en su sencillez. Es rápida, flexible, poco costosa de mantener y la asignación de responsabilidades es clara. La principal debilidad que tiene es mantenerla una vez que la organización comienza a crecer. Conforme la organización va creciendo hay que ir creando y formalizando una estructura.

### Estructura funcional

Conforme la empresa se va consolidando e incrementando el volumen de actividad, se va haciendo necesaria una **estructura funcional**, es decir, una división del trabajo plasmada en departamentos en torno a las principales funciones empresariales como son producción, comercial, administración-finanzas, recursos humanos, etc. Es la forma clásica y, por tanto, la más antigua de agrupar las actividades de una organización, pues surge cuando se estructuran las tareas de la organización tomando como base las funciones básicas de la actividad empresarial. Esta estructura es especialmente válida para empresas de pequeño tamaño y mono-producto, esto es, ofertan al mercado sólo un producto o servicio.

Ésta es una estructura jerárquica, la alta dirección se encarga de planear, organizar y tomar las grandes decisiones. Los responsables de las áreas funcionales se sitúan en el más alto nivel de cada una de las funciones. En la Fig. 9.6 se puede observar una representación gráfica de una estructura funcional.

El criterio que se adopta es el de la homogeneidad de las tareas y se utiliza para aprovechar las ventajas de la especialización. El grado de la división del trabajo y, por tanto, el desglose de las actividades empresariales y el número de departamentos funcionales que habrán de crearse por debajo del director general dependerá, fundamentalmente, del tamaño de la organización y de la importancia de la respectiva función.

Si la empresa sigue creciendo el proceso llevará, generalmente, a crear nuevas plantas o fábricas en otros lugares que no son más que una reproducción de la fábrica inicial. En esta situación, la empresa continuaría con la organización funcional. Pero, con la existencia de varias plantas de producción, se hace necesaria una descentralización geográfica.

Las empresas que se dedican a la fabricación de cerveza o de papel, entre otras muchas, suelen tener varias fábricas o plantas que producen el mismo producto o variedad de productos dentro de un territorio. Esta descentralización geográfica de los centros de producción significa que hay una estructura funcional a nivel de central y una estructura funcional a nivel de fábrica, en la cual se repiten los mismos departamentos funcionales (producción, personal, etc.). Estos departamentos funcionales a nivel de fábrica tienen una doble dependencia: jerárquicamente dependen del director de fábrica o planta y funcionalmente dependen del correspondiente director de departamento en la central.

Por lo general, puede afirmarse que mientras el jefe funcional (director de departamento de la central) tiene poder de mando en cuestiones relativas a la función (cuestiones técnicas o de coordinación de la función a nivel global de la empresa), el jefe jerárquico (director de planta) tiene poder de mando en cuestiones disciplinarias y de coordinación interdepartamental

a nivel de planta. De todas formas, la delimitación de las atribuciones de estas dos líneas de mando (jerárquica y funcional) no siempre resulta fácil. El buen funcionamiento depende más de la existencia de una estrecha colaboración entre las tres partes afectadas que de una estricta delimitación formal (Morrison, 2006). A medida que los problemas asociados con el crecimiento y la diversificación aumentan a lo largo del tiempo, los gerentes deben buscar nuevas formas de organizar las actividades para que se les pueda dar solución a los problemas asociados con una estructura funcional.

### Para poner en práctica

Reúnase con un compañero y busquen, ya sea en la literatura o en Internet ejemplos de organizaciones con estructura simple y con estructura funcional. Describan por qué las consideraron así.

## 9.5.2 Grandes empresas: la estructura divisional

La mayoría de los directivos de las grandes empresas elige una **estructura divisional** y crean una serie de unidades de negocio encargadas de producir una clase específica de producto para un tipo específico de clientes (Mintzberg, 1992) (Williams, Hoffman & Lamont, 1995). Cada división está constituida por un grupo de departamentos que trabajan conjuntamente para producir el producto. El objetivo último que subyace en una estructura por divisiones es crear, dentro de la organización, unidades más pequeñas y manejables.

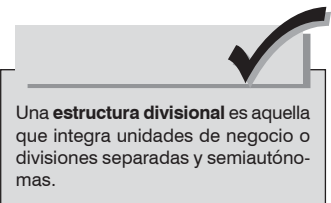
Cuando el tamaño de las grandes empresas hace que resulte muy difícil el control de todas sus operaciones por parte de la alta dirección, una posibilidad es llevar a cabo una descentralización de todas sus actividades operativas y funcionales y crear divisiones. Las divisiones se suelen realizar en función de tres criterios: productos, estructuras geográficas y clientes (Figs. 9.7, 9.8 y 9.9).

### Productos

Cuando los gerentes organizan una división de acuerdo con el tipo de bien o servicio que proveen, se dice que adoptan una estructura de producto. Supóngase que una empresa que fabrica automóviles utilitarios decide diversificar su actividad y producir adicionalmente automóviles deportivos y automóviles todo terreno. Ningún directivo individualmente tendrá las habilidades necesarias para supervisar la producción de los tres tipos de automóviles. Para llevar a cabo una actividad funcional de forma exitosa, los directivos deben tener experiencia en los productos y mercados específicos. Por ello, si la alta dirección de la empresa decide diversificar su actividad hacia nuevas industrias o expandir su variedad de productos se deberá designar una estructura de producto que le permita organizar sus actividades y operaciones de forma eficiente.

Utilizando una estructura de producto, los gerentes colocan cada línea distinta de producto o negocio en su propia división y a los directivos de división se les concede la responsabilidad de llevar a cabo una estrategia a nivel de línea de negocio que permita a la división competir efectivamente en su industria o mercado. Cada división tiene contenido en sí misma, pues tiene un conjunto completo de funciones (*marketing*, financiera, I&D, etc.), que son las necesarias para producir o proveer eficientemente bienes o servicios. Los directivos funcionales reportan a los directivos de la división y los directivos de la división reportan a la alta dirección o directivos corporativos.

Este tipo de organización permite, en primer lugar, que los gerentes funcionales se especialicen en una sola área de producto y de esta forma adquieran experiencia y habilidades de gran valor. En segundo lugar, cada gerente de división puede convertirse en un experto en su industria, lo que le ayudará a diseñar y desarrollar una estrategia de negocio que le permita diferenciar sus productos o reducir sus costes, y a la vez satisfacer las necesidades de los



Una **estructura divisional** es aquella que integra unidades de negocio o divisiones separadas y semiautónomas.



Una empresa que se ha organizado constituyendo un conglomerado es el grupo chileno Luksic. A esta situación se ha llegado como consecuencia de adquirir empresas en diversas industrias aprovechando las oportunidades de crecimiento en sectores clave de la economía chilena (Mochón et al., 2009).

clientes. En tercer lugar, una estructura de producto permite liberar a los gerentes de la corporación de la necesidad de supervisar directamente cada división en su operativa de cada día. De esta forma, se pueden centrar en crear la mejor estrategia posible a nivel corporativo y así maximizar el crecimiento y la capacidad de crear valor de la corporación.

#### Para poner en práctica

Elabore un ejemplo de una organización con estructura divisional por producto, describa el tipo de producto o servicio que provee, así como las divisiones que tienen. ¿Qué ventaja considera usted que tiene este tipo de estructura? ¿De qué factores dependerá que se organice así?

### Estructura geográfica

Cuando la empresa se expande rápidamente tanto en el mercado nacional como en el extranjero, las estructuras funcionales pueden crear problemas especiales. A los directivos en una localización central les resultará cada vez más difícil gestionar los diferentes problemas y expectativas que pueden surgir en cada una de las regiones de un país o en las distintas áreas del mundo. En estos casos, una estructura geográfica, en la cual las distintas divisiones de una empresa se dividen por zonas geográficas, suele ser la opción elegida.

Cuando se adopta una estructura geográfica, los directivos localizan distintas divisiones en cada una de las regiones del mundo donde la empresa opera. Por lo general, los directivos estarán más inclinados a hacer esto cuando están interesados en seguir una estrategia multi-país, pues las necesidades de los clientes varían ampliamente de un país a otro o de unas áreas del mundo a otras. En este caso, los directivos deben personalizar o adecuar los productos para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes de las distintas áreas o regiones del mundo. En estas circunstancias, una estructura geográfica global con distintas divisiones permitirá que la empresa atienda a sus clientes de una forma adecuada.

Si, por el contrario, los clientes, en cualquier zona del mundo están dispuestos a comprar el mismo producto o con pequeñas diferencias, entonces es más probable que los gerentes opten por seguir una estrategia global. En este caso, una estrategia frecuentemente seguida consistirá en crear una estructura global de producto. Cada división, no los directivos del país o de la región, asumen la responsabilidad de decidir dónde manufacturar sus productos y cómo comercializarlos en países extranjeros a nivel mundial. Los gerentes de una división por producto gestionan su propia cadena de valor a nivel global y deciden dónde establecer sus filiales en el extranjero para distribuir y vender sus productos a sus clientes en todos los países.

#### Para poner en práctica

Elabore un ejemplo de una organización con estructura geográfica, describa por qué tiene esta estructura y no una por producto o servicio que provee. ¿Qué ventaja considera usted que tiene este tipo de estructura? ¿De qué factores dependerá que se organice así?

### Clientes

En algunas ocasiones, los directivos deben agrupar las funciones de acuerdo con el tipo de clientes que compran el producto, de forma que el objetivo a alcanzar sea cómo ajustar los productos que la empresa ofrece a cada cliente. Así, una empresa de computadoras, como por ejemplo IBM, tiene diversos tipos de clientes. Por un lado, las grandes empresas, que pueden

demandar redes de computadoras ligadas a una computadora central. Por otro, pequeñas compañías, que pueden necesitar únicamente computadoras personales, integradas mediante una red local. Un tercer tipo de clientes son los usuarios del sector de la educación en colegios y universidades, que pueden desear miles de computadoras y redes locales que los integren. Por último, están los clientes individuales que sólo deseen una PC de alta calidad y a buen precio. Para satisfacer las necesidades de clientes tan diversos, una compañía puede adoptar una estructura de mercado, también conocida como una estructura de cliente, que agrupa una serie de divisiones, según la clase y tipo de clientes que debe satisfacer. Una estructura de mercado les permite a los directivos atender a las necesidades de sus distintos clientes y actuar de forma flexible tomando las decisiones requeridas para cada segmento del mercado.

### Para poner en práctica

Elabore un ejemplo de una organización con estructura de acuerdo con el tipo de clientes, describa cada tipo de clientes. Mencione por qué es adecuado este tipo de estructura y no cualquiera de las otras revisadas. ¿Qué ventaja considera usted que tiene este tipo de estructura? ¿De qué factores dependerá que se organice así?



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentran ejemplos de las organizaciones Labelee Inc., Walmart internacional y la Banca Comercial del Banco Santander en España, que cuentan con diferentes estructuras. Para cada una de ellas identifique que tipo de estructura tiene con base a los criterios de: producto, estructura geográfica y clientes. Mencione las razones de por qué considera que tienen estas estructuras. Elabore una presentación donde ejemplifique las características de cada una de las estructuras en cada organización. ¿Existe alguna relación entre el tamaño de la organización y su estructura? ¿Por qué se hace más compleja la estructura conforme crece la empresa?



**E**l dilema entre descentralización y coordinación, América Móvil lo ha resuelto como sigue: las decisiones financieras, las de adopción de tecnologías, las referentes a las plataformas de alto impacto y los objetivos presupuestarios se toman a nivel central. A nivel local se toman las decisiones sobre marca, publicidad y promociones y tarifas (Mochón et al., 2009).

## Resumen

### Estructuras organizacionales tradicionales

Las empresas pequeñas tienen una estructura simple (pocos departamentos, autoridad centralizada y poca formalización) y conforme van creciendo adoptan una estructura funcional, agrupando las tareas de la organización con base en las funciones principales.

Una estructura simple es un diseño organizacional con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización. La estructura funcional agrupa las tareas de la organización tomando como base las funciones principales de la organización. Se caracteriza por la existencia de especialistas que dedican su esfuerzo a una tarea concreta de la actividad de la empresa. Una estructura divisional es aquella que integra unidades de negocio o divisiones separadas y semiautónomas.

### 9.5.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son las características de una estructura simple?
2. ¿Cómo definiría una estructura divisional?



## 9.6 La estructura matricial

En los modelos de estructura organizacional hasta ahora desarrollados, se ha comprobado que para estructurar una organización se pueden utilizar diversos criterios. La organización se estructura por funciones cuando quiere orientar la labor de las personas hacia una determinada especialidad (producción, comercial, finanzas, etc.), para que centren su atención y energía en ella. Cuando la organización cuenta con varios productos y quiere que cada uno de ellos reciba la suficiente atención, crea una estructura por productos, con jefes de producto o de división. En el caso de que el objetivo principal de una organización sea atender debidamente una determinada zona, como sucede en los bancos, se estructura utilizando el criterio de zona geográfica y la unidad básica es la sucursal. Por último, cuando la base del negocio está en atender adecuadamente a determinados grupos de clientes distintos que requieren una atención y un trato especial cada uno de ellos, los órganos se agrupan por clientes.

El tema es ¿qué hacer cuando es tan importante prestar atención a los productos como a los clientes, a las zonas geográficas como a los productos? En estas circunstancias se recurre a la organización matricial. La **estructura matricial** surge cuando se debe prestar atención simultáneamente a dos o más criterios que se consideran importantes, ya sea productos y funciones; productos y clientes; clientes y zona geográfica, etcétera.

La estructura matricial surge cuando especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos o productos específicos. Por ello se combinan, como mínimo dos variables organizativas, como puede ser funciones y proyectos, y se enlazan por medio de relaciones de autoridad.

En la estructura matricial, al combinar dos criterios organizativos, existe una doble autoridad: cada persona recibe, por una parte, instrucciones del director del proyecto (horizontalmente) y por otra, del director de su departamento funcional (verticalmente). Para evitar problemas derivados de tener dos superiores, generalmente la autoridad del director del proyecto suele primar.

La estructura matricial combina dos formas de departamentalización: funcional y de producto. La característica estructural más evidente es que rompe con el concepto de la unidad de mando. Los empleados en la estructura matricial tienen dos jefes, sus gerentes funcionales y sus gerentes de producto. Por tanto, hay una cadena de doble mando en la matriz.

Ciertas empresas necesitan un equilibrio de fuerzas entre, por ejemplo, los gerentes responsables de un determinado proyecto de un cliente específico y los jefes funcionales de quienes dependen los técnicos. No pueden permitir que un aspecto (el cliente o el técnico) prevalezca arbitrariamente sobre el otro. Ambos deben tenerse en cuenta simultáneamente al tomar decisiones sobre programas de trabajo, costes, nivel de calidad del producto, etc. De esta manera surge la estructura matricial.

Con la estructura matricial lo que se persigue es que se preste simultáneamente la misma atención a dos o más criterios igualmente importantes para la toma colectiva de decisiones. Por ello se establece una estructura de mando doble o múltiple (Hoskison, Hill & Hicheon, 1993). Con la estructura matricial se invalida el principio de la unidad de mando. La múltiple

Una **estructura matricial** surge cuando especialistas de diferentes partes de la organización se unen para trabajar en proyectos, de tal forma que existen conjunta y solapadamente agrupaciones funcionales con agrupaciones basadas en productos, áreas geográficas o clientes.



### Para poner en práctica

En la página del libro encontrará un ejemplo de una organización con estructura matricial. Después de revisarlo, describa donde quedan ejemplificadas las principales características de este tipo de estructura.

dependencia es, en la práctica, más común de lo que se infiere de los organigramas oficiales. Lo que se pretende con este tipo de estructura es, por tanto, inducir un comportamiento a nivel gerencial que garantice la toma colectiva de decisiones y de esta forma conseguir el equilibrio deseado entre dos o más aspectos igualmente importantes. Su característica principal es el doble mando.

### Estructura matricial permanente

Una estructura matricial es permanente cuando de forma regular se establece a nivel global de la organización. La utilización de este tipo de estructura responde a la necesidad por parte de las grandes organizaciones de realizar tareas cada vez más inciertas, complejas e interdependientes, así como al imperativo de utilizar eficientemente determinados recursos humanos escasos. Para ello, es necesario crear a nivel global de la organización una mayor capacidad para procesar información, así como flexibilizar el uso compartido de dichos recursos humanos escasos.

En este sentido, lo relevante es el comportamiento de los directivos en la organización y no la estructura formal. Lo que se persigue es: 1) Romper los compartimentos estancos propios de la estructura funcional. 2) Descentralizar el poder de decisión y propiciar la delegación. 3) Descargar a los niveles jerárquicos más altos de las tareas de coordinación. 4) Que la labor de coordinación propia de la dirección general, ubicada en la cima de la estructura funcional, se realice en los niveles más bajos de la organización. 5) Crear una mayor capacidad de procesar información cualitativa. 6) Una mayor rapidez en la toma de decisiones.

Para que la estructura matricial funcione adecuadamente, resulta necesario que los miembros de la organización actúen con una actitud de colaboración y confianza, que exista una buena comunicación, una disposición al trabajo en equipo y aptitud para el tratamiento de conflictos.

## Resumen

### La estructura matricial

Una estructura matricial es aquella que asigna especialistas de distintos departamentos funcionales a uno o más proyectos de forma que existen conjunta y solapadamente agrupaciones funcionales con agrupaciones basadas en el producto, la zona o el tipo de cliente.

### 9.6.1 Cuestiones de repaso

1. Supongamos que un gerente de una organización que siempre ha tenido una estructura divisional, se enfrenta a que es muy importante prestar atención tanto a los productos como a los clientes, a las zonas geográficas como a los productos?
2. ¿Qué se entiende por estructura matricial?

## 9.7 Estructuras organizacionales contemporáneas



La complejidad del mundo contemporáneo y el impacto de las nuevas tecnología ha determinado que las organizaciones adapten su estructura a un entorno cambiante y multidisciplinar. Esto ha propiciado la aparición de una diversidad de estructuras organizacionales entre las que cabe destacar las siguientes: estructura de proyectos, estructura de equipos, organización virtual, organización sin fronteras y estructura de redes (Denison, Hart & Kahn, 1996).



Las estructuras contemporáneas se caracterizan por su flexibilidad y por su orientación a resolver problemas concretos. Las más significativas son: estructura de proyectos, estructura de equipos, organización virtual, organización sin fronteras y estructura de redes.

### 9.7.1 Estructura de proyectos

La **estructura de proyectos** se utiliza especialmente por empresas que trabajan sobre pedido para terceros, como es el caso de las empresas de ingeniería. Este tipo de estructura también es adecuada para la realización de tareas o proyectos dentro de una misma empresa, que son difíciles de encuadrar y resolver en el marco de la estructura organizacional existente, como por ejemplo, la introducción de un nuevo producto, la construcción de una nueva planta o la implantación de un sistema informatizado de planeación y control.

Respecto a la conveniencia de utilizar este tipo de estructura, Florentino Pérez, presidente de ACS, señala que las obras son seres vivos. Una cosa es lo que contratas y otra lo que terminas entregando. Los proyectos se han de adaptar permanentemente a nuevas situaciones.

Las características que la tarea ha de reunir para establecer la creación de una estructura por proyectos se pueden concretar en los puntos siguientes: 1) La tarea ha de ser compleja y afectar a varios departamentos. 2) No se ha de tratar de una tarea o proyecto de carácter rutinario o regular, sino que se ha de desarrollar en un tiempo limitado o acotado. 3) Su realización requiere la participación de colaboradores con distintos conocimientos y aptitudes, por lo que se debe constituir un grupo de trabajo, compuesto de personas integradas en distintos departamentos. 4) Debe poder definirse en términos de un objetivo específico. 5) La tarea debe ser importante y crítica para la empresa debido al riesgo que se corre si se deja de realizar adecuadamente.

La organización por proyectos pretende facilitar la dirección, la coordinación, la flexibilidad y el control necesario para compensar las deficiencias de la estructura funcional o de cualquier otro tipo que suele perjudicar la terminación correcta y a tiempo de ciertas tareas o proyectos. Para cada proyecto se debe nombrar un **jefe de proyecto**. Al frente de cada proyecto debe haber un único responsable.

Las responsabilidades del jefe de proyecto son:

- Entregar su producto o servicios finales objeto del proyecto.
- Hacerlo de acuerdo con las condiciones y características estipuladas.
- Someterse a las limitaciones presupuestarias acordadas.
- Realizarlo dentro del plazo establecido por la empresa o el cliente.

Para cumplir con estas condiciones, el jefe de proyectos ha de tener amplios poderes. La definición de tareas, atribuciones y responsabilidades del jefe de proyecto es clave para el éxito y su falta o deficiencia es la causa más frecuente del fracaso de este tipo de organización. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que, generalmente, se trata de tareas inciertas, por lo que la descripción del puesto no puede ser demasiado detallada.

Por lo general, el jefe y su equipo de proyecto son los responsables de decidir qué debe hacerse, cuándo hay que realizar cada tarea y determinar el coste. La coordinación de estas cinco cuestiones (qué, cuándo, quién, cómo y costo) no es algo fácil y por eso se dice que el conflicto es consustancial a la organización.

La estructura de proyectos es cada vez más necesaria como complemento a la estructura permanente, pero requiere una preparación especial de los jefes de proyecto y del equipo. Cuando esto se cumple, no sólo puede resolver muchos problemas en la empresa, sino que suele ser altamente gratificante y motivadora para los que participan en ella. Ofrece la posibilidad de ampliar horizontes, salirse de la rutina y de trabajar en un campo de acción más amplio que el que ofrece el trabajo en un área funcional, lo que contribuye al enriquecimiento personal.



El **jefe de proyecto** es el encargado de las labores de coordinación y dirección de forma que el proyecto se realice en el plazo establecido y con las condiciones estipuladas.

#### Para poner en práctica

Investigue e identifique una organización que tenga una estructura por proyectos. Destaque en ella las principales características de este tipo de estructura y justifique las razones de por qué la consideró así.


## 9.7.2 Estructura de equipo

La **estructura de equipo** es cuando los gerentes utilizan los equipos como su instrumento central de coordinación. Las características principales de la estructura de equipo es que rompen las barreras departamentales y descentraliza la toma de decisiones al nivel del equipo de trabajo. Las estructuras de equipo también requieren que los empleados sean tanto generalistas como especialistas y que la compañía tenga una forma de actuar simple (El País, 2011).

En ocasiones la eficiencia de una estructura organizacional consiste en el empleo de equipos autogestionados. Estos equipos generalmente están integrados por un número de empleados comprendido entre cinco y quince que producen un mismo producto o parte del mismo. Los integrantes del equipo aprenden a realizar todas las tareas que se llevan a cabo en el seno del grupo y se alternan de un puesto de trabajo a otro. De esta forma se obtiene una mano de obra flexible, pues los miembros del equipo pueden cubrir las ausencias de cualquiera de sus compañeros. Además, los miembros del equipo asumen la responsabilidad de programar el trabajo y las vacaciones, de ordenar la demanda de materiales y de contratar nuevos miembros, responsabilidades que antes de la constitución de estos **equipos autogestionados** correspondía a los directivos de primer nivel (Robbins, 2004).

### Para poner en práctica

Proporcione un ejemplo de una organización que tenga una estructura por equipos. Destaque en ella las principales características de este tipo de estructura y justifique las razones de por qué la consideró así.



Una **estructura de equipo** es aquella en la que toda la organización está formada por equipos de trabajo.


Los **equipos autogestionados** son grupos de trabajadores a los que se concede la supervisión administrativa de su área de trabajo.

## 9.7.3 Organización virtual

Una estructura organizacional novedosa es la **organización virtual**, a veces también llamada organización modular (Shin, 2004). La situación que conduce a una organización virtual es cuando el empresario o gerente se pregunta por qué ser dueño de algo cuando se puede rentar. Una compañía presenta una organización virtual cuando es una pequeña organización nuclear que contrata externamente la mayor parte de sus funciones comerciales. En términos estructurales, la organización virtual es altamente centralizada, con poca o ninguna departamentalización, pues lo que serían los departamentos lo suple con contratos con profesionales y empresas ajenas (Chiavenato, 2001).

### Para poner en práctica


Elabore o proporcione un ejemplo de una organización con una estructura virtual. Destaque en ella las principales características de este tipo de estructura y justifique las razones de por qué la consideró así.




Una **organización virtual** es aquella que consiste en un pequeño grupo de empleados a tiempo completo y especialistas que son contratados temporalmente según las necesidades de los proyectos.

## 9.7.4 Organización sin fronteras

El expresidente del consejo de administración de General Electric, Jack Welch, acuñó el término **organización sin fronteras** o **sin límites** para describir su idea de lo que quería que fuera GE. Welch quería convertir su compañía en una “tienda de abarrotes familiar de \$60 mil millones”. Esto es, a pesar de su monstruoso tamaño, deseaba eliminar los límites verticales y horizontales dentro de GE y derribar las barreras externas entre la compañía y sus clientes y proveedores (Dess, Rasheed, McLaughlin, Robinson & Robinson, 1995). La organización sin fronteras busca eliminar la cadena de mando, tener tramos ilimitados de control y reemplazar los departamentos con equipos facultados.



Una **organización sin fronteras** es aquella cuyo diseño no está restringido por límites horizontales, verticales y externos, impuestos por una estructura predefinida.



Los **equipos interfuncionales**, en ocasiones conocidos como “círculos de calidad”, son los equipos de trabajo formados por todos los individuos implicados en un proceso.




**T**elevisa definió su estructura organizacional de forma que se ajustara a su estrategia de crecimiento. Por ello sus áreas clave son: producción, distribución e internacional (Mochón et al., 2009).

Al desaparecer las fronteras verticales, la gerencia aplana la jerarquía reduciendo al mínimo el estatus y el rango. Por tanto, la organización se asemeja más a un silo que a una pirámide, donde todos los granos son similares y no hay diferencias. Los equipos interfuncionales, la toma de decisiones de forma participativa y el uso de evaluaciones donde compañeros de trabajo y personal de nivel superior e inferior evalúan el desempeño (evaluación de desempeño de 360°) son ejemplos de lo que GE ha hecho para destruir sus fronteras verticales. Los departamentos funcionales crean barreras horizontales. Una manera de disminuir estas barreras es formar **equipos interfuncionales** que sustituyan a los departamentos funcionales y organizar actividades en torno a procesos. Cuando está operando completamente, la organización sin fronteras también rompe las barreras para sus colaboradores externos y las barreras creadas geográficamente (Robbins, 2004) y (Chiavenato, 2001).

#### Para poner en práctica

Enliste las principales características de las organizaciones sin fronteras y proponga otro ejemplo de este tipo de organizaciones además de GE. ¿Considera que este tipo de estructura tiene alguna desventaja?

### 9.7.5 Estructura de redes




Una **estructura de red** es la que combina el uso de sus propios empleados, que realizan ciertas actividades laborales y redes de proveedores externos que proporcionan ciertos componentes de productos o procesos de trabajo necesarios. Una empresa que ha recurrido con mucho éxito a la estructura de redes es Zara

Una forma de facilitar la coordinación en el seno de las grandes corporaciones es mediante el establecimiento de **estructuras de redes** (Hoetker, 2006). Un ejemplo de este tipo de iniciativas surge cuando una empresa establece determinados acuerdos con sus proveedores para implementar una estrategia de existencias *just in time*. Esta iniciativa requiere que la comunicación con el proveedor sea muy ágil y para ello frecuentemente se establece un canal permanente de comunicación informatizado, esto es, una red. En el caso en que los directivos establezcan acuerdos de este tipo, de hecho crean una estructura de red.

#### Para poner en práctica

Elabore o proporcione un ejemplo de una organización con una estructura de redes. Destaque en ella las principales características de este tipo de estructura y justifique las razones de por qué la consideró así.

### 9.7.6 Estructuras planas y flexibles: estructuras orgánicas



Una **organización orgánica** es aquella que es muy adaptable y flexible.

De lo señalado se desprende que un entorno caracterizado por el cambio, la aparición de nuevos negocios y por la diversificación plantea retos a las organizaciones y éstas deben tener la capacidad para afrontarlos. Deben saber, por ejemplo, cómo ubicar a los nuevos negocios en la estructura, sin incurrir en excesivas reestructuraciones o cómo afrontar los problemas organizacionales planteados por el aumento de la interdependencia entre las actividades y por una creciente internacionalización. Por ello, en épocas de cambios continuos la empresa debe dotarse de estructuras planas y flexibles, esto es, **estructuras orgánicas** que faciliten la adaptación a las condiciones impuestas por el mercado.

Este proceso de cambio continuo se plasma, entre otros aspectos, en la rápida reducción de los puestos de trabajo que realizan tareas rutinarias y monótonas. La denominada revolución de cuello blanco consiste en la eliminación de buena parte de los puestos de trabajo simplemente administrativos, pues ese tipo de tareas las realizan microchips de forma más eficiente.

De cara al organigrama de las organizaciones las consecuencias de la revolución de cuello blanco es la conveniencia de adoptar estructuras planas y flexibles. Si hace unos años el mo-

delo arquitectónico de las grandes empresas eran altos edificios repletos de trabajadores de cuello blanco, el modelo del futuro, probablemente se parezca más al de las empresas del Silicon Valley: edificios planos, de planta baja, puestos unos junto a otros. Esta imagen entre el pasado y el futuro también se evidencia al comparar la Torre Sears, junto al lago Michigan, en Chicago, hasta hace unos años la sede central de Sears y el edificio plano y simple de la sede central de Wal-Mart, en una pequeña ciudad de Arkansas. La estructura organizativa de Sears era muy jerárquica y rígida y la de Wal-Mart es plana, simple y ágil. Una ha desaparecido, mientras que la otra, en pocos años, se ha convertido en la mayor empresa del mundo. Otro ejemplo de empresa que se había caracterizado por una estructura flexible, y que con la vuelta de Larry Page se ha fijado como objetivo volver a los orígenes es Google.

En un mundo como el actual, muchas empresas, como por ejemplo Nike o IKEA, tienen la cadena de producción diseminada por varios países. Ello se debe a la búsqueda de ahorro de costos mediante economías de escala, cualificación o mano de obra barata, y lo relevante es que esto tiene consecuencias de cara a la estructura. Este tipo de funcionamiento plantea la conveniencia de que las empresas se doten de estructuras organizativas simples y flexibles que les permitan adaptarse con eficiencia a las circunstancias de cada país. Lo ideal para superar con éxito el reto del cambio continuo es conseguir una organización que aprenda a adaptarse, esto es, lograr desarrollar capacidades para aprender continuamente, adaptarse y cambiar.

Una visión crítica de las estructuras rígidas y muy burocratizadas, esto es, **estructuras mecanicistas**, la ofrece Jack Welch al hablar de GE, de la que él era CEO cuando señala que la generalidad de las empresas estadounidenses, habían construido algo parecido a un complejo industrial militar, que suponía imponerle a los empleados capas y más capas de burocracia. Los empleados se escribían numerosos informes unos a otros y, las compañías, en lugar de crecer, se limitaban a administrar el crecimiento. Por ello pensó que era urgente liberarse de esa carga (Peters, 2009).



Una **organización mecanicista** es una estructura rígida y muy controlada que se caracteriza por un alto grado de especialización, una departamentalización rígida, alto grado de formalización y poca participación en la toma de decisiones de los empleados de niveles inferiores.



#### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual sobre los diferentes tipos de estructuras organizacionales donde resalte sus principales características y ejemplos. Posteriormente en un escrito, describa cómo se relaciona cada tipo de estructura con las circunstancias del entorno. ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada tipo de estructura? ¿Una misma estructura puede responder a diferentes circunstancias del entorno?

#### Nota complementaria

#### Estructura óptima

**¿Cabe hablar de una estructura óptima?** La evidencia nos dice que no cabe pensar en una estructura óptima como algo separado de las circunstancias en que desempeña su actividad la organización. Entre estos factores que condicionan la vida de una organización están el entorno, la estrategia, la tecnología y los recursos humanos.

**Entorno.** Cuanto más rápidamente está cambiando el entorno externo de la organización y si mayor es la incertidumbre, mayor debe ser la rapidez con la que se deben tomar las decisiones y comunicarlas a la organización. Esto aconsejaría que los gerentes elijan estructuras organizacionales flexibles. Así mismo, los gerentes deberían optar por descentralizar la autoridad y potenciar a los empleados de niveles medio o bajo para conseguir que las decisiones operativas importantes se adopten en una estructura más orgánica.

Por el contrario, cuando el entorno externo es estable e incertidumbre reducida, se requerirá un menor grado de coordinación y comunicación entre los empleados. En estas circunstancias, los directivos pueden optar por estructuras organizativas que suponen un mayor



grado de estabilidad y formalidad. Los directivos preferirán tomar decisiones en un contexto en el que está claramente definida la jerarquía de la autoridad y generalizado el uso de reglas y procesos operativos estandarizados.

**La estrategia.** Las estrategias condicionan el uso de diferentes estructuras organizativas. Así, una estrategia de diferenciación orientada a incrementar el valor que los clientes perciben de los productos y servicios de una empresa, generalmente resulta más fácil de llevar a cabo en una estructura organizativa flexible, pues los directivos podrán desarrollar rápidamente productos nuevos o innovadores. Toda actividad innovadora requiere una amplia colaboración entre departamentos, lo que resulta más fácil en estructuras flexibles. Por el contrario, si la empresa sigue una estrategia de costos bajos, cuyo objetivo prioritario es reducir todos los costos, generalmente encajará mejor en una estructura organizativa más formal y jerarquizada. Esta estructura otorga a los directivos un mayor grado de control sobre los gastos y las acciones de todos los departamentos de la empresa.

A nivel corporativo, cuando los directivos deciden ampliar el objeto de las actividades de una empresa mediante la integración vertical o la diversificación, se necesita contar con una estructura organizativa que provea una coordinación suficiente entre las distintas unidades de negocio. Un ejemplo de un cambio en la estructura organizativa guiado por motivaciones estratégicas fue el realizado en 2004 por la compañía LEGO en sus operaciones de Europa. Hasta 2004 la compañía mantenía tres subdivisiones globales (centro, norte y sur) en la división europea. Se observó que estaban apareciendo una serie de problemas y duplicidades derivados de la falta de coordinación. El hecho es que se estaban perdiendo muchas oportunidades de desarrollar nuevos negocios debido a la falta de comunicación entre las distintas líneas de negocio. La compañía decidió suprimir las tres subdivisiones e integrarlas en una única división, cuyo responsable debería reportar directamente al CEO de la compañía.

**La tecnología.** Con carácter general puede afirmarse que si más complicada es la tecnología que una empresa utiliza, más difícil será para los directivos y los trabajadores imponer un control estricto sobre la tecnología o regularla de forma eficiente. Una consecuencia de lo anterior será que si más complicada es la tecnología, mayor será la necesidad de contar con una estructura flexible que les ofrezca a los directivos la capacidad para hacer frente a situaciones imprevistas y les conceda la libertad para poner en práctica las soluciones a los problemas que encuentren. Por el contrario, si más rutinaria es la tecnología, más apropiada será una estructura formal, pues las tareas a llevar a cabo serán simples y los pasos que hay que dar para producir bienes y servicios habrán sido programados con antelación.

Son numerosos los ejemplos que permiten ilustrar cómo la tecnología provoca cambios en la estructura de las organizaciones. Así, en 2004 la compañía Nokia, líder mundial en la fabricación de teléfonos celulares, reconoció que estaba perdiendo oportunidades precisamente en la provisión de soluciones inalámbricas a las empresas, negocio en fuerte crecimiento. Para afrontar este problema Nokia decidió crear una división global dedicada a innovar en el sector de las comunicaciones inalámbricas, así como una nueva división global de producto, el grupo de soluciones para las empresas. En fechas más reciente también ha sido la tecnología, en este caso la entrada en el mercado de los teléfonos inteligentes, algo para lo que Nokia no se había preparado de forma adecuada, lo que provocó tanto un cambio de la estrategia empresarial y de la estructura organizacional como el establecimiento de una alianza estratégica con Microsoft.

**Los recursos humanos.** Los recursos humanos son un factor que afecta de forma determinante la elección de la estructura organizativa. Por lo general, cuanto más cualificada es la mano de obra utilizada y cuanto mayor es el número de trabajadores que se requiere que trabajen conjuntamente en grupos o en equipos para llevar a cabo sus tareas, más probable es que la empresa utilice una organización flexible. Empleados altamente calificados o empleados que han internalizado fuertes valores profesionales y normas de comportamiento, como parte de su formación, generalmente desean libertad y autonomía y rechazan supervisiones muy estrictas.

Un ejemplo de cambio en la estructura organizativa motivado por el deseo de sacar provecho del conocimiento y especialización del personal de la compañía, es el realizado en 2004 por Dow Chemical. En concreto decidió separar en tres divisiones diferentes (plásticos, productos químicos e intermedios y grupos químicos) su antigua división de química. La razón dada para justificar esta reestructuración fue que cuando cada grupo actúa de forma individual y autóno-



**E**n el Grupo Modelo en la década de los 90, sin olvidar el crecimiento, se inició una etapa en la que primaron los temas organizacionales y se optó por la consolidación financiera. Se integraron en una sola sociedad tenedora tanto a las filiales dedicadas a la fabricación de cerveza como a las sociedades que agrupaban a las subsidiarias responsables de la distribución y comercialización de los productos (Mochón et al., 2009).



ma de los directivos, les resulta más fácil centrarse en sus productos y prestarles un mejor servicio a los clientes. Comportamientos similares los han llevado a cabo compañías como Cemex, Grupo Modelo y Grupo Luksic, si bien el aumento de la eficiencia siempre ha sido un objetivo al que se le ha otorgado la máxima prioridad (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009).

## Resumen

### Estructuras organizacionales contemporáneas

Las estructuras contemporáneas se caracterizan por su flexibilidad y por orientación a resolver problemas concretos. Las más significativas son: estructura de proyectos, estructura de equipos, organización virtual, organización sin fronteras y estructura de redes.

#### 9.7.7 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué ocasiones se suele utilizar la estructura de proyectos y cuál podría ser una definición?
2. ¿Qué se entiende por estructura de equipo?

#### Caso final

##### Facebook rediseña su futuro (González, 2011)

**La red social cumple siete años y prepara la mayor salida a Bolsa de la historia.** Mark Zuckerberg, el fundador de Facebook, declara en su perfil en la red social tener sólo un objetivo: “Hacer del mundo un lugar más abierto, ayudando a la gente a estar conectada y a compartir.” Ese idealismo, que confirman quienes le conocen, fue el que hizo posible que el 4 de febrero de 2004 arrancara uno de los mayores proyectos tecnológicos de la historia y el que puede hacer de su fundador el hombre más rico del mundo.

“Ése es sin duda su objetivo, sólo por una especie de competencia con Bill Gates. Y ya se va acercando.” Quien así lo vaticina es David Kirkpatrick (San Luis, 1963), uno de los pocos periodistas con acceso directo a Zuckerberg. Tanto como para contar con su apoyo y colaboración para escribir el libro *El efecto Facebook* (Gestión 2000), que se acaba de publicar en español.

La principal tesis del libro es que Facebook es fruto de muchos intentos por establecer canales de comunicación social en Internet. Es resultado, por tanto, de 40 años de errores y aciertos ajenos, y cuenta también con un alto componente de suerte, el de aparecer en el momento apropiado y en el entorno apropiado, el de una de las universidades más prestigiosas del mundo, Harvard.

Lo que nació como un proyecto limitado al ámbito universitario, fue expandiéndose más allá a petición de los usuarios. El autor del libro asegura que Mark Zuckerberg “vio desde el principio la oportunidad de crear una red social, pero nunca imaginó que Facebook llegara a ser como es hoy”, fruto de la capacidad de su fundador para anticiparse a las demandas de los usuarios. Kirkpatrick considera que ésta es una de las principales virtudes de Zuckerberg como empresario.

Sorprende que, pese al éxito del proyecto y la juventud de su creador, la empresa siga bajo la absoluta autoridad de Mark Zuckerberg, que controla tres de los cinco puestos del consejo de Facebook. Porque Zuckerberg nunca se ha planteado vender. “No me interesa el dinero y creo que nunca voy a tener una idea mejor que Facebook”, es citado en distintas ocasiones a lo largo del libro. Zuckerberg tenía “tendencias imperiales”, una voluntad de controlar el proyecto desde el principio y su evolución de futuro.

Esa actitud garantiza una entrega total al proyecto, pero también evidencia la gran dependencia que Facebook tiene de Zuckerberg. Como Apple con Steve Jobs. “Es muy difícil imaginar ambas empresas sin esos responsables al frente. La increíble energía que



**E**n el texto se comentan algunas de las notas que han caracterizado el nacimiento y la evolución de Facebook. Por un lado se destaca que Mark Zuckerberg desarrolló de forma exitosa Facebook, pero no lo hizo de la nada. Se señala que es el resultado de 40 años de errores y aciertos. También se destaca la importancia de anticiparse a las demandas de los usuarios. Pero uno de los rasgos más destacados es el pleno control que Zuckerberg tiene desde el principio de la compañía.

- Como se señala en el texto, en el mundo de las empresas es frecuente que durante los primeros años de vida de una compañía el empresario emprendedor ejerza un fuerte control sobre la misma. ¿Qué es lo que ha ocurrido en el caso Facebook?
- ¿Cuál ha sido la misión o motivo último que ha guiado a Zuckerberg a crear Facebook que condicionan la vida de una organización?



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación final del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre teorías y prácticas de la administración. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo. En el enlace siguiente se recoge un artículo que resume la salida a bolsa de Facebook:

<http://www.rtve.es/noticias/20120518/facebook-espera-captar-15000-millones-euros-su-salida-hoy-bolsa/528277.shtml>

Un balance del primer año de Facebook en bolsa se recoge en el enlace:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/08/01/navegante/1375330854.html>

tienen esas dos compañías sería casi inconcebible sin esos fundadores tan visionarios al frente”, admite Kirkpatrick. “Sólo que Mark goza de buena salud y es muy joven.”

De hecho, a sus 26 años ya es el multimillonario hecho a sí mismo más joven del mundo. El reciente acuerdo con Goldman Sachs valora la compañía en 50 000 millones de dólares.

Quienes auguran que esas cifras recuerdan, y mucho, a la burbuja de las puntocom de 2001, deben rendirse a una evidencia: los 600 millones de usuarios de la red social hacen de Facebook una realidad y no un proyecto sólo con potencial de futuro.

“Facebook tiene cierta cualidad monopolística y no hay precedentes de una sola empresa que domine el escenario de las comunicaciones a nivel global. No digo que eso vaya a forzar una segregación de la empresa, sólo que Facebook deberá asumir que tiene una gran responsabilidad como compañía. Y la clave puede estar en la transparencia.”

El objetivo de Zuckerberg —quizá algo imperialista, como dijo Parker—, es que todo el mundo utilice Facebook. Kirkpatrick cuenta que en la reunión del Foro de Davos de enero de 2009 Mark —como el autor le llama— coincidió en una de las cenas que se celebran con Larry Page, cofundador de Google y en buena medida su rival. “Larry, ¿tú utilizas Facebook?”, le preguntó algo ingenuamente. A lo que Page le respondió: “No, la verdad es que no.” “Pero ¿por qué?”, insistió Zuckerberg con cierta decepción.

El papel jugado por las redes sociales en las revueltas de Túnez y Egipto es un buen ejemplo del poder que acumula Facebook, y todo augura que no va a parar aquí. “Zuckerberg sabe que la única cosa en la que tiene que centrarse es en hacer que Facebook cada vez sea y funcione mejor. Y a eso está dedicado.”

## 9.8 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Expongo el rol que juega la estructura en toda organización?  |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo la naturaleza de la estructura formal y la estructura informal?                                    |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Muestro los principios que deben presidir el diseño de toda estructura organizacional?                      |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Expongo la importancia del organigrama como representación gráfica de la estructura?                        |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico cómo la departamentalización propicia la agrupación de actividades?                                 |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Represento la correspondencia entre la estructura y el tipo de organización?                                |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo los distintos tipos de estructura organizacional y su adecuación a las circunstancias del entorno? |                                  |        |  |        |           |    |

## 9.9 Evaluación final del capítulo

1. ¿Cuáles son los principales problemas de funcionamiento interno con que se enfrentan las organizaciones y que se deben tener en cuenta cuando se diseña una estructura?
2. ¿Qué objetivos se deben perseguir en el diseño de la estructura organizativa?
3. ¿Qué es lo que marca las relaciones en la estructura formal y en la estructura informal?
4. ¿Cuáles son los canales que se utilizan para la comunicación en la estructura formal y en la estructura informal?
5. ¿Cuáles son los principales tipos de organigrama?
6. ¿Qué criterios suelen emplear las grandes organizaciones para llevar a cabo la departamentalización?
7. ¿Qué es una división y qué se entiende por estructura divisional?
8. ¿En función de qué tres criterios se agrupan las estructuras divisionales?
9. ¿Cómo debe actuar una organización que necesita equilibrar las fuerzas entre, por ejemplo, los gerentes responsables de un determinado proyecto de un cliente específico y los jefes funcionales de quienes dependen los técnicos?
10. ¿Cuándo una estructura matricial se convierte en permanente?
11. ¿Cuáles son las características de una estructura organizacional?
12. Establezca los elementos básicos de una estructura de red.

## 9.10 Portafolio de evidencias



| Actividad  | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar  |
|--|--|--|
| Descripción y exposición de la estructura de una organización.     | Exponer el rol que juega la estructura en toda organización.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la estructura.</li> <li>• Descripción de la estructura.</li> <li>• Respuesta a las preguntas planteadas.</li> <li>• Exposición de las razones sobre la importancia de la estructura.</li> </ul> |
| Identificación y descripción de las estructuras formal e informal. | Describir la naturaleza de las estructuras formal e informal.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla con elementos de la estructura formal e informal del ejemplo.</li> <li>• Descripción de las estructuras formal e informal.</li> </ul>   |
| Diseño de una estructura organizacional.                           | Mostrar los principios que deben presidir el diseño de toda estructura organizacional. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño propuesto debe contemplar y describir todos los principios revisados.</li> </ul>  |
| Interpretación de un organigrama.                                  | Exponer la importancia del organigrama como representación gráfica de la estructura.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del tipo de organigrama.</li> <li>• Identificación de cadena de mando, canales de comunicación, responsabilidad.</li> <li>• Interpretación del organigrama.</li> </ul>                             |

(Continúa)

(Continuación)

| Actividad   | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar   |
|---|--|---|
| Elaboración de departamentalizaciones.                                | Explicar cómo la departamentalización propicia la agrupación de actividades.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamentalización de la empresa por cada criterio.</li> <li>• Cada departamentalización propuesta debe cumplir con la información característica para cada criterio.</li> <li>• Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul>                          |
| Identificación de tipo de estructura.                                 | Representar la correspondencia entre la estructura y el tipo de organización.                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada ejemplo identificar su estructura.</li> <li>• Describir las características de cada tipo de estructura en los ejemplos.</li> <li>• Justificación.</li> <li>• Presentación.</li> </ul>  |
| Mapa conceptual y escrito sobre tipos de estructuras organizacionales | Describir los distintos tipos de estructura organizacional y su adecuación a las circunstancias del entorno. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa conceptual con características de cada tipo de estructura organizacional.</li> <li>• Ejemplos.</li> <li>• Descripción de la relación de cada estructura con las circunstancias del entorno.</li> <li>• Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul> |



## 9.11 Bibliografía

- Ashkenas, R. (2007). Simplicity-Minded Management. *Harvard Business Review*, (Diciembre), 101-109.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5th ed., p. 699). Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw- Hill Interamericana.
- Daft, R. (2003). *Organization Theory and Design* (8th ed., p. 656). Estados Unidos: South-Western College Pub.
- Denison, D. R., Hart, S. L., & Kahn, J. A. (1996). From Chimneys to Cross-Functional Teams: Developing and Validating a Diagnostic Model. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 1005-1023.
- Dess, G. G., Rasheed, A. M. A., McLaughlin, R. L., Robinson, P., & Robinson, G. (1995). The New Corporate Architecture. *The Academy of Management Executive*, 9(3), 7-20.
- El País. (2011). Larry Page quiere que Google tenga el espíritu de una "start-up." *El país*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/04/04/actualidad/1301907662\\_850215.html](http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2011/04/04/actualidad/1301907662_850215.html)
- González, A. (2011). Facebook rediseña su futuro. *El País*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://elpais.com/diario/2011/02/13/negocio/1297605803\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/02/13/negocio/1297605803_850215.html)
- Hoetker, G. (2006). "Do modular products lead to modular organizations? *Strategic Management Journal*, 27(6), 501-518.
- Hoskisson, R., Hill, C., & Hicheon, K. (1993). The Multidivisional Structure: Organizational Fossil or Source of Value? *Journal of Management*, 19(2), 269-298.
- Humphrey, S., Nahrgang, J., & Morgeson, F. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Expansion of the Work Design Literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332-1356.

- Kahn, W., & Kram, K. (1994). Authority at Work: Internal Models and Their Organizational Consequences. *The Academy of Management Review*, 19(1), 17-50.
- Lowell L., B., & Joyce, C. (2007). Better strategy through organizational design. *Strategy Practice*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.mckinseyquarterly.com/Better\\_strategy\\_through\\_organizational\\_design\\_1991](http://www.mckinseyquarterly.com/Better_strategy_through_organizational_design_1991)
- Mintzberg, H. (1992). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (p. 312). New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Mochón, F. (2005). Aprender de los mejores. 16 lecciones de éxito de empresas españolas. Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F., & Calvo, N. (2009). *Economía de la empresa* (p. 360). España: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F., & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Morand, D. (1995). The Role of Behavioral Formality and Informality in the Enactment of Bureaucratic versus Organic Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(4), 831-872.
- Morrison, E. (2006). Doing the Job Well: An Investigation of Pro-Social Rule Breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-38.
- Peters, T. (2009). *Re-imagina!* (p. 464). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10th ed., p. 675). United States: Pearson Educación.
- RRHHPress. (2011). Los managers europeos dedican más tiempo a reportar que a dirigir sus equipos. *Programa 10 desarrollo personal y directivo*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.programa10.net/blog/209-los-managers-europeos-dedican-mas-tiempo-a-reportar-que-a-dirigir-sus-equipos-.html>
- Shin, Y. (2004). A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations. *Journal of Management*, 30(5), 725-743.
- T.F.A. (2011). Cuando dirigir no es sólo hacer informes. *Expansión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/14/empleo/desarrollo-de-carrera/1297675052.html>
- Van Fleet, D. (1983). Span of Management Research and Issues. *The Academy of Management Journal*, 26(3), 546-552.
- Williams, R., Hoffman, J., & Lamont, B. (1995). The Influence Of Top Management Team Characteristics On M-Form Implementation Time. *Journal of Managerial Issues*, 7(4), 466-480.

## 9.12 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplo de la organización Chrysler y su estructura
- Ejemplo de la organización Bimbo y sus tareas

## 278 9. La gestión de la estructura organizativa

- Ejemplo de la estructura de una área funcional en Bimbo
- Información sobre estructura formal e informal
- Ejemplo de organización que se está creando
- Ejemplo de organigrama
- Ejemplo de la organización Telefónica
- Ejemplos de las organizaciones Labelee Inc., Walmart internacional y Banca Comercial de Banco Santander España con diferentes estructuras
- Ejemplo de una organización con estructura matricial
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*

# 10

## Administración de recursos humanos

### Contenido

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| <b>10.1</b>  | Introducción. . . . .                                | 281 |
| <b>10.2</b>  | Administración de recursos humanos. . . . .          | 282 |
| <b>10.3</b>  | Condicionantes de la provisión de vacantes . . . . . | 286 |
| <b>10.4</b>  | Reclutamiento y selección . . . . .                  | 291 |
| <b>10.5</b>  | Orientación, entrenamiento y desarrollo . . . . .    | 295 |
| <b>10.6</b>  | Evaluación del personal y motivación . . . . .       | 298 |
| <b>10.7</b>  | Remuneración de los empleados . . . . .              | 302 |
| <b>10.8</b>  | Las relaciones laborales . . . . .                   | 304 |
| <b>10.9</b>  | Autoevaluación. . . . .                              | 307 |
| <b>10.10</b> | Evaluación final del capítulo . . . . .              | 307 |
| <b>10.11</b> | Portafolio de evidencias . . . . .                   | 308 |
| <b>10.12</b> | Bibliografía. . . . .                                | 308 |
| <b>10.13</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .         | 310 |

### Aprendizajes esperados

- Expone las tareas del departamento de recursos humanos.
- Identifica las condicionantes para la provisión de vacantes.
- Describe en qué consiste el reclutamiento.
- Expone las distintas herramientas de la selección.
- Justifica el papel que desempeña la orientación de los nuevos empleados.
- Explica los objetivos del entrenamiento y el desarrollo de los empleados.
- Define los elementos que integran la evaluación y los procedimientos seguidos.
- Describe los componentes de la remuneración.
- Explica en qué consisten las relaciones laborales.

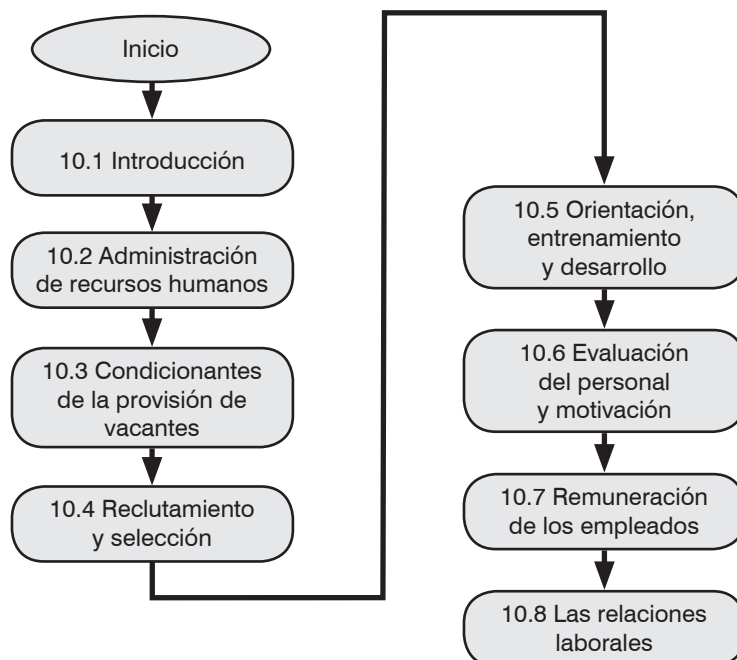
### Competencia a desarrollar

Explicar el papel de la administración de recursos humanos en las circunstancias, estrategia y estructura de la organización.



### Capítulo 10. Administración de recursos humanos

En este capítulo se analiza la forma en que los directivos pueden adecuar el sistema de recursos humanos a las circunstancias, a la estrategia y a la estructura de la organización. Para ello se estudian los principales componentes de la dirección de recursos humanos, esto es, el reclutamiento, la selección, la formación y el desarrollo. Así mismo se estudian la evaluación del desempeño, la remuneración y los beneficios y las relaciones laborales.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre la administración de los recursos humanos, esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### La sabiduría de un monje (Álvarez de Mon, 2011)

Le cuento una historia. A un monasterio enclavado en las montañas de Nepal llegó un joven monje. Desde el principio su integración fue complicada. Su carácter difícil, su controvertida conducta, no facilitaban las relaciones. Transcurridos varios meses, la situación llegó hasta tal punto de que varios monjes veteranos tomaron la iniciativa de ir a ver al director. Después de explicarle algunos conflictos, le pidieron que ordenara su marcha. Sin fruto en sus demandas, optaron por hacerle el vacío.

De pronto, un día el joven monje decidió marcharse. Enterado el director de su salida decidió ir en su busca. Le preguntó por qué se había ido. Poco convencido de las explicaciones recibidas, tras un diálogo sincero, le suplicó y convenció para que volviera con el resto de la comunidad. Los mayores no entendían nada. ¿Por qué le ha traído de vuelta? ¿No se da cuenta que desde su llegada todo son problemas?

El director, después de escucharles atentamente, contestó: “Estamos aquí para, a través de la meditación y el silencio, alcanzar la bondad y el amor, la paz en nuestros corazones. Gracias al aire fresco traído por nuestro compañero me he dado cuenta de que estamos lejos de nuestra meta. Su presencia nos ayudará a perseverar.”

Pensando en la organización moderna, el cuento tiene muchas lecturas... **No es infrecuente escuchar comentarios sobre lo bien que se ha adaptado fulano a nuestra empresa, lo rápido que se ha amoldado mengano a nuestros hábitos y costumbres.** Recuerdo hace unos meses un *off-site* de una importante institución. Hablando de un fichaje exótico se comentaba que todavía no entendía la cultura de la firma, que no acababa de asumir los modos y maneras de la institución. El director del grupo comentó: “Probablemente nuestro compañero tendrá que hacer un esfuerzo para entender la filosofía de esta casa. Sin embargo, también esta empresa tendrá que cambiar para que perfiles “extraños” se encuentren cómodos y aporten el enorme valor por el que les hemos fichado. Si en aras de la necesaria adaptación se diluyen en la colectividad y pierden su independencia y creatividad originales, mal vamos.”

Se hizo un silencio elocuente, todos tenían que aprender, no sólo el fichaje. En otra ocasión, también con una gran corporación..., el caso fue distinto. Era evidente que se habían equivocado. Pese a su currículo, sus primeros pasos confirmaron que el encaje institucional era difícil. **El máximo ejecutivo concluyó: “Hemos cometido un error, contratarle. No cometamos el segundo, mantenerle.” Con elegancia prescindieron de él, para provecho de ambas partes.**

En un mundo donde la diversidad y la complejidad nos envuelven, la integración de “agentes extraños” es un desafío singular. ¿Qué capacidad tiene nuestra organización para detectar, seducir, incorporar y retener a savia nueva, a “monjes diferentes”? ¿Somos acogedores de talento e ingenio o, como los santurriones del cuento, maniobramos en la sombra para que no triunfen?

Siguiendo al director del monasterio, **¿cuál es el problema? ¿Quién lo tiene? Mientras no tengamos respuesta, ojo con la solución. No por fácil y obvia es la mejor.**



**E**l artículo se ocupa de un tema relevante en muchas organizaciones, el manejo de la diversidad entre los empleados. Incorporar empleados con perfiles profesionales diversos es especialmente relevante para empresas en las que la innovación debe desempeñar un rol relevante.

- ¿Qué razones pueden justificar la incorporación a una organización de profesionales con características notablemente distintas de los profesionales que ya están en la organización?
- ¿Qué problemas puede ocasionar la incorporación a la organización de profesionales muy distintos de los ya establecidos?

## 10.1 Introducción



La administración de los recursos humanos es tan importante que ni siquiera se puede dejar exclusivamente en manos del departamento de personal. La esencia del trabajo del gerente es la de dirigir, y esto se refiere primordialmente a dirigir a sus colaboradores y en general a los empleados que dependen de él.

Paralelamente, la función principal del departamento de personal es la de potenciar la labor de sus gerentes y orientarlos en su tarea de gestionar los recursos humanos, preocu-

pándose del desarrollo como persona de sus empleados, así como de tener el número correcto de personas adecuadas en los lugares y momentos adecuados. Este proceso conlleva realizar un adecuado reclutamiento, una correcta selección y posteriormente una buena orientación y un buen entrenamiento y desarrollo.

El capítulo se cierra con un análisis de evaluación, la remuneración y las relaciones laborales.



## 10.2 Administración de recursos humanos

Los **recursos humanos** de una organización son las personas que la integran, así como todo cuanto concierne a sus conocimientos, su capacidad y características.

En una organización el término “recursos humanos” comprende las personas que la integran, y también todo cuanto concierne a sus conocimientos, su capacidad y su estilo. En otras palabras, los **recursos humanos** son el inventario de las personas con las que cuenta la empresa y de sus características.

### 10.2.1 La importancia de la administración de los recursos humanos



Los gerentes deben potenciar a los empleados y conseguir que mediante el trabajo alcancen la plena madurez como individuos. El departamento de recursos humanos debe sensibilizar al equipo gerencial de la conveniencia de que la administración tenga en cuenta la formación de los empleados y sus características como persona.

Una de las responsabilidades más importantes que un gerente puede tener es la de encargarse de la dirección de personas (Carmeli & Schaubroeck, 2005). Por encima de cualquier consideración de tipo económico, la importancia de la administración de recursos humanos reside en que puede contribuir a que los empleados se realicen no sólo profesionalmente, sino también personalmente. Los gerentes deben potenciar a los empleados y conseguir que mediante el trabajo alcancen la plena madurez como individuos. Lo ideal es que las personas encuentren en el trabajo no sólo el medio que les permita cubrir sus necesidades económicas básicas, sino también el escenario adecuado en el que desarrollen sus capacidades humanas. Una de las tareas que el gerente ha de afrontar es la de crear en su organización las condiciones óptimas para que los empleados no se sientan simples asalariados y puedan considerarse integrados e identificados con la organización. Si lo consigue, las dificultades que entorpecen el logro de dicho objetivo quedan más que compensadas por la satisfacción de haber contribuido a la autorrealización de sus empleados, y sin duda, por las consecuencias positivas de este hecho en los resultados de la empresa.

Las organizaciones que aceptan este reto tendrán como misión posibilitar que gracias a su trabajo los empleados alcancen su desarrollo como personas. En este sentido, puede afirmarse que una organización se justifica socialmente cuando está al servicio del individuo, ayudándole a que alcance su plenitud como persona. La doble responsabilidad del gerente de desarrollar hombres y negocios, se asume plenamente al aceptar que los empleados no son únicamente mano de obra, sino personas con sus necesidades de autoestima y autorrealización. Saber dirigir con acierto y de forma simultánea las personas y los negocios, será la clave del éxito o fracaso de las organizaciones (Pfeffer, 1998).

Para muchos autores, el ser humano es el epicentro de la empresa y la administración es básicamente una función social (Mochón, 2006). Desde este punto de vista, se confía más en la contribución intelectual del trabajo y menos en su capacidad física. El trabajador debe hacer menos uso del músculo y más de su materia gris. Para Drucker, el trabajador de la era del conocimiento no es un peón, y menos un proletario, tampoco es un subordinado; al trabajador se le paga para que aplique sus conocimientos, su sentido común y asuma, con responsabilidad, el papel de líder (Drucker, 1968).

Una empresa que se ha caracterizado por valorar a cada persona individualmente y reconocer su calidad como ser humano, no ya como un simple empleado, es Southwest Airlines. En esta empresa a los empleados se les dice que se les aprecia como personas y no tan sólo como alguien que trabaja para la compañía. Por eso, Herb Kelleher, fundador y ex presidente de la compañía, señala que la cultura de Southwest, y sobre todo la idea de mantener las

cosas lo más simples posible, probablemente sea su principal ventaja competitiva (Peters, 2009). En Southwest los intangibles resultan más importantes que los tangibles. Cualquiera puede comprar un avión y alquilar el *espacio* del mostrador de venta de billetes, pero lo difícil es competir con Southwest y emular el espíritu de grupo de los empleados.

### Para poner en práctica

Reúnase con un grupo de compañeros y discutan la importancia que tiene el administrar los recursos humanos para ustedes. ¿Qué ventajas consideran que tiene para una organización llevar a cabo una administración de los recursos humanos motivadora y bien diseñada? ¿Tendrá algunas desventajas? Elaboren una conclusión y contrástenla con la de otros equipos.



**E**n los programas de formación de los directivos del grupo argentino Techint se destaca la importancia del control financiero y operativo aplicado a todas las empresas. Los puestos de alta responsabilidad se reservan a los que tienen una experiencia contrastada en gestionar nuevos negocios de forma exitosa en el contexto de *joint ventures* con socios internacionales (Mochón et al., 2009).

## 10.2.2 El papel tradicional del departamento de recursos humanos

El departamento de personal debe sensibilizar al equipo directivo de la conveniencia de que el estilo de la dirección tenga en cuenta la formación de los empleados y sus características, y preocuparse de que la organización implemente **prácticas laborales de alto rendimiento**. Para ello debe orientar su actuación hacia el logro de **acciones afirmativas** (Sun, Aryee & Law, 2007).

El rol asumido por el departamento de personal en sus relaciones con los directivos ha ido modificándose con el transcurso de los años, pero las tareas más relevantes consisten en actuar como:

- **Experto en legislación y administración laboral.** Como tal asesora a la dirección en materia laboral y lleva un control de estas materias y de las obligaciones de la empresa en este terreno.
- **Contrapeso de otros departamentos o áreas.** El departamento de personal debe compensar el énfasis que otros departamentos ponen en materias como la producción, el *marketing* o la investigación de forma que la organización tenga una visión completa y equilibrada de la realidad empresarial.
- **Experto en técnicas de personal.** El conocimiento experto en materia de recursos humanos corresponde al departamento de personal. Como tal, es el responsable de llevar a cabo las tareas específicas del área tales como selección, formación, promoción, etcétera.
- **Impulsor de la participación.** Al departamento de personal le corresponde la tarea de propugnar la participación de todos los empleados en la implementación de la estrategia diseñada.
- **Asesor de la dirección ante los colaboradores externos.** El área de personal puede ayudar a la dirección en sus relaciones con los colaboradores externos asesorando al equipo directivo en la articulación de tales relaciones.

Teniendo como referencia las tareas comentadas, cabe afirmar que los dos grandes objetivos del departamento de personal son: maximizar las prestaciones de todos los puestos de trabajo e incrementar el potencial de las personas. A través de un profundo análisis de la actuación de cada empleado se llega a conclusiones válidas que exigen la adopción de medidas. En última instancia, los responsables del departamento de personal deben reconocer que el personal tiene un papel determinante en prácticamente todos los temas clave de la empresa, pero especialmente en uno, la productividad.

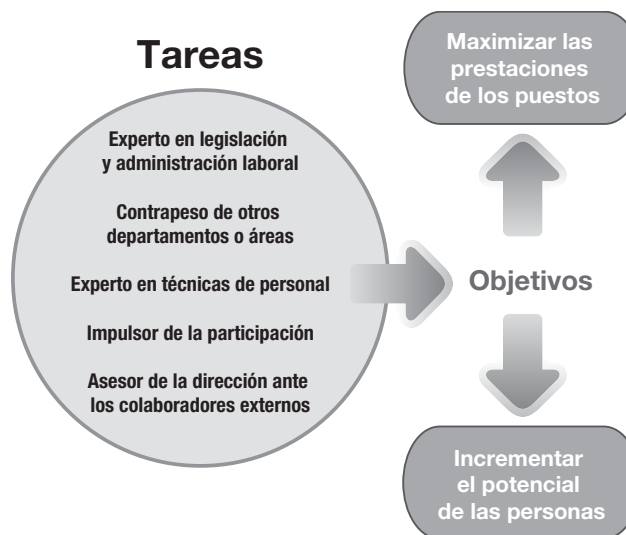
Para alcanzar estos objetivos en la moderna gestión de los recursos humanos a las actividades tradicionalmente encomendadas al departamento de personal (búsqueda, selección y




Las **prácticas laborales de alto rendimiento** son aquellas que promueven tanto el alto desempeño individual como el alto desempeño organizacional.

Una **acción afirmativa** son programas organizacionales que mejoran el estatus de los miembros de grupos protegidos.


contratación, negociación y administración, y formación) se les une otras como son la colaboración en el diseño de la organización, el planteamiento de las necesidades de personal, el diseño de los puestos de trabajo, la evaluación de las prestaciones y el desarrollo de personal. Por ejemplo, la dirección de personal y los directivos de línea comparten la responsabilidad primaria de determinar, encontrar, mantener y desarrollar a las personas adecuadas para realizar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos de la organización.



**Figura 10.1** Las tareas del departamento de recursos humanos y sus objetivos.



**Para poner en práctica**



En la página Web del libro encontrará la estructura organizativa de Inditex. Después de revisarlo describa para esta organización ejemplos de cada una de las tareas que tendría que realizar su departamento de recursos humanos para alcanzar sus objetivos.

### 10.2.3 Condicionantes de la eficacia del manejo de los recursos humanos

La eficacia con la que el área de recursos humanos desempeña su labor, está condicionada por el tipo organización de la que forma parte, y esto se plasma en los siguientes cuatro hechos:

1. **El diseño de los puestos de trabajo.** La forma en que se diseñan los puestos de trabajo que ocupan las personas determina el papel que los individuos desempeñan en la marcha de la organización. El diseño del puesto de trabajo se define por el grado de estructuración de las tareas, por el nivel y el número de las responsabilidades, por las atribuciones y por la rendición de cuentas. Refleja el grado de confianza otorgado a la persona, pues indica la autonomía que gozará el empleado en su actividad, así como el número y nivel de utilización de sus capacidades potenciales.

2. **El tipo de estructura.** La estructura de una organización se plasma en aspectos tales como el modo de agrupar y relacionar los puestos de trabajo, la forma en que se implanta la jerarquía, el grado de centralización o descentralización con que está organizada la empresa, la claridad-ambigüedad de los límites de autoridad, los mecanismos integradores, etcétera.
3. **El estilo de administración.** La forma en que se organiza la administración incluye temas como el tipo de relación jefe-empleado, contenido y formas de comunicación, grado e importancia de la participación, grado de control y forma en que se ejerce, etcétera.
4. La aparición de **nuevas y variadas herramientas aplicables a la administración**, y la velocidad con la que los gerentes introducen estas novedades.

Los hechos que hemos comentado condicionan el tipo de organización de la que forma parte el equipo humano de la organización y la manera en que los empleados pueden desempeñar su labor e inciden en la eficacia del departamento de recursos humanos, y consecuentemente de toda la organización. Por ello, puede afirmarse que en ocasiones, excelentes trabajadores ofrecen un bajo rendimiento debido a que están integrados en una organización que limita sus aptitudes profesionales. El rendimiento de un trabajador dependerá tanto de su esfuerzo y capacidades como de las posibilidades que le proporciona la organización en que trabaja (Kor & Leblebici, 2005).



**Figura 10.2** Condicionantes del manejo de los recursos humanos.

### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentran ejemplos de organizaciones donde se presentaron problemas de desmotivación y baja de rendimiento en los empleados por cuestiones del manejo del personal. Identifique en cada uno de ellos qué condicionantes no se consideraron en el manejo de personal y describa la manera en que afectaron a los empleados.



**Nota complementaria****Las personas en el centro de la estrategia**

Larry Bossidy (Bossidy, 2005), considerado uno de los mayores expertos en ejecución de estrategias, defiende un discurso que puede sonar el clásico, pero que rompe muchos moldes del mundo empresarial actual. Según Bossidy, la clave del éxito de un directivo consiste en confiar en la gente, escucharla, implicarla y no dejarse vencer por el ego. Estas piezas son el engranaje que permite avanzar a cualquier compañía.

La confianza en la gente conlleva que los cambios de estrategia se realicen dentro de un marco estable y conocido. No hace falta un ejército de consultores para elaborar la estrategia y cambiarla, porque lo hará mejor la gente que conoce la empresa. La estabilidad interna y la capacidad de implicar a la gente son la clave para ejecutar cualquier plan.

El discurso de Bossidy es la cara opuesta de los egos que muchas veces habitan en las plantas nobles de las grandes compañías y es una de las mayores lacras empresariales. Los comportamientos dominados por el ego no sólo son criticables porque con ellos resulta muy difícil ganarse la confianza de la gente de la organización, sino porque estas actitudes se acabarán reflejando fuera, con los clientes, y se sabe que éstos no desean lejanía y comportamientos altivos, sino cercanía y compromiso.

**Resumen****La administración de recursos humanos**

Los gerentes deben potenciar a los empleados y conseguir que mediante el trabajo alcancen la plena madurez como individuos. El departamento de personal debe sensibilizar al equipo gerencial de la conveniencia de que la administración tenga en cuenta la formación de los empleados y sus características.

**10.2.4 Cuestiones de repaso**

1. ¿Qué se entiende por prácticas laborales de alto rendimiento?
2. Enumere los roles que tradicionalmente asume el departamento de personal.

**10.3 Condicionantes de la provisión de vacantes**

La planeación de recursos humanos permite que se cuente con el número correcto de personas apropiadas, en los lugares convenientes y en los momentos oportunos. Ello conlleva el análisis y la especificación de los puestos de trabajo.

El éxito de una organización depende en buena medida de su acierto en saber elegir a las personas adecuadas para que ejecuten correctamente las tareas que dicha organización precisa para su buen funcionamiento. Por ello, las organizaciones deben saber encontrar en todo momento las personas que aseguren su buen funcionamiento. La organización incapaz de seleccionar con éxito, no alcanzará sus objetivos. Una empresa cuyos sistemas de provisión y desarrollo de personal sean mediocres, perderá capacidad competitiva y esto se manifestará en una baja productividad, calidad mediocre o falta de innovación, y en definitiva en una baja rentabilidad.

La provisión de vacantes es un asunto estratégico para la empresa y es clave lograr la congruencia entre estrategia, organización y planes de carrera individuales. Si no se logra una adecuada sintonía entre los tres aspectos señalados, se resentirá tanto el logro de los fines de la organización como los objetivos de calidad de la vida laboral.

La capacidad de una organización de proveerse de buenos directivos es especialmente relevante. En este sentido se ha llegado a decir que la capacidad de una institución para formar directivos es más importante que su habilidad para producir eficientemente, de forma que la empresa que no pueda generar sus propios gerentes acabará desapareciendo.



### 10.3.1 La planeación del proceso de selección

Una correcta **planeación de los recursos humanos** requiere que ésta se integre dentro de la planeación estratégica general de la organización (Sullivan, 2002). La provisión de personal se suele iniciar analizando las necesidades de personal actuales y futuras, en número y cualificaciones. Ello implica decidir la combinación adecuada de habilidades, facultades, conocimientos y actividades personales y el nivel de mecanización o automatización e informatización.

Los planes funcionales que el departamento de personal lleva a cabo suelen ser los siguientes:

- **Inventario de los recursos disponibles: análisis y descripción de puestos**, verificación de las habilidades, capacidades y conocimientos existentes y potenciales de la empresa.
- **Planeación de las necesidades futuras**: previsión de los requerimientos en materia de personal dada la estrategia de la empresa.
- **Planes de acción**: programas de trabajo para reclutar, seleccionar, incorporar, transferir y promocionar al personal.
- **Planes de desarrollo**: estos planes deben orientarse a que en todo momento la empresa disponga de personal cuyas características proporcionen ventaja competitiva.

Estas tareas de planeación deben realizarse por aquellos que se responsabilicen del buen fin de los planes, es decir, por los directivos. Los miembros del departamento de personal deberán actuar como planeadores pasivos. Elaborarán información interna y externa, llevarán a cabo análisis específicos, coordinarán tareas, programarán necesidades y aconsejarán.

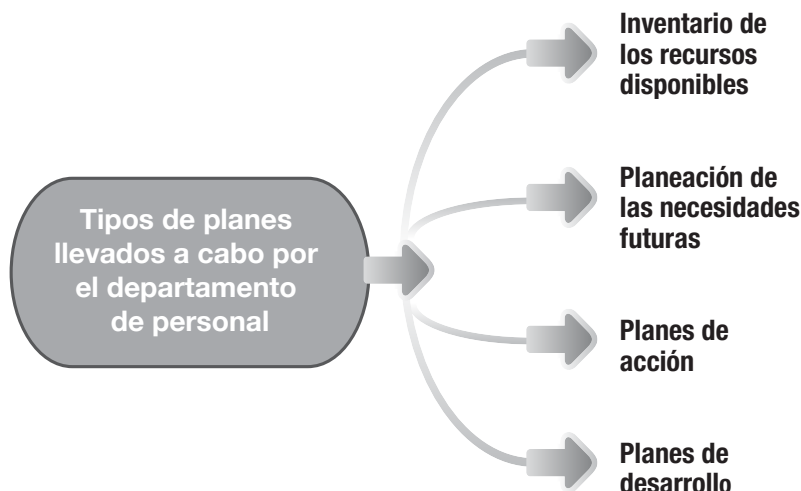
La **planeación de recursos humanos** es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de poder contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos.

El **análisis de puestos** es una evaluación que define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo.

Una **descripción de puestos** es un documento que define el puesto, el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo.

#### Para poner en práctica

Elabore un escrito donde justifique la importancia y la función que tienen los planes funcionales que lleva a cabo el departamento de personal. ¿Qué sucedería si alguno de ellos no se implementara? ¿Qué impacto, tanto positivo como negativo, tienen en la organización estos planes?



**Figura 10.3** Planes funcionales del departamento de personal.

### 10.3.2 Las políticas como guía para la toma de decisiones para la provisión de personal

Cuando se toman decisiones respecto a la provisión de personal es muy importante disponer de guías que faciliten la elección entre diferentes opciones (Gordon, 1986). Las organizaciones que cuentan con políticas definidas que regulan cuestiones como: la especificación de puestos, la elección entre personal interno y externo a la empresa; la proporción de determinados grupos como mujeres, universitarios, primer empleo o discapacitados; la rotación frente a la continuidad de personal; o políticas respecto a si se contrata un puesto de trabajo o a una persona, podrán tomar decisiones en materia de personal de forma más fiable y sistemática que las que no las tienen.

Las guías para la toma de decisiones en realidad lo que hacen es identificar, reconsiderar y sistematizar aquellas reglas no escritas que rigen en la organización y que, como se ha señalado, afectan a temas como por ejemplo, el proceso a seguir para cubrir una plaza o un puesto de trabajo. Las empresas que cuentan con un conjunto de políticas pueden hacer fácilmente un primer descarte de candidatos y centrarse en el proceso de selección de los potencialmente más adecuados al perfil deseado por la empresa.

Para evidenciar la importancia de contar con estas guías o políticas vamos a centrarnos en las tres disyuntivas siguientes: la selección de puestos de trabajo o personas, el reclutamiento interno frente al externo y la participación o no del jefe inmediato en la selección.



**L**a especificación de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo con éxito, pues identifica el conocimiento, las habilidades y las aptitudes necesarias para realizar el trabajo de forma efectiva.

#### Selección de puestos de trabajo o de personas

Cuando se va a seleccionar una persona para un puesto vacante, la empresa debe tener claro si en su decisión va a predominar la especificación del puesto de trabajo o las características de la persona. Lo más adecuado parece ser lo último, esto es, seleccionar individuos que pueden hacer su **carrera profesional** en la empresa. Esto requiere una visión a largo plazo de las necesidades de la empresa, lo que hace más difícil la selección. Las razones que aconsejan seleccionar carreras esto es, personas y no puestos de trabajo pueden concretarse en los puntos considerados a continuación.

En primer lugar, para lograr la diferenciación, y con ello, la ventaja competitiva, se precisa que los empleados no solamente aporten su mano de obra, sino también su cabeza y corazón. Esto requiere que la organización le ofrezca al trabajador un desarrollo personal que permita su crecimiento hasta el límite de sus capacidades. El desarrollo de la persona se asocia con la madurez, es decir, el aumento del deseo, de la voluntad y de las capacidades para asumir responsabilidades. Se asocia, pues, la calidad de la vida laboral con el convencimiento de que la verdadera motivación de un individuo sólo se logra cuando éste persigue su plenitud como persona.

En segundo lugar, porque un empleado deberá reconvertirse diversas ocasiones a lo largo de su vida laboral para poder adecuarse a las nuevas profesiones que en cada momento precise la empresa. Lógicamente este proceso requiere que el trabajador desee y pueda hacerlo. Por lo tanto, al seleccionar un empleado, la empresa debe reconocer este deseo y debe ofrecer la capacidad de llevarlo a cabo cuando sea conveniente. Por esta razón, sería un error seleccionar en función sólo del puesto de trabajo cuando se contrata a una persona para toda la vida. Resulta, además, que no basta con acertar en la selección, pues la persona contratada deberá mantenerse continuamente en forma de modo que no vea en los cambios una amenaza sino una oportunidad de progresar profesionalmente y de desarrollarse como persona.



**Carrera profesional.** Se refiere a la promoción interna de los trabajadores de la plantilla actual, de forma que puedan cubrir otros puestos de nivel superior, cuando surja la oportunidad.

#### Para poner en práctica

Reúnase con un grupo de compañeros y discutan las ventajas y desventajas de contratar personas o puestos de trabajo. Ejemplifiquen un caso en donde contratarían a una u otra. Elaboren una conclusión.

## Promoción interna frente a reclutamiento externo

La promoción interna consiste en dar preferencia a los actuales empleados de la organización cuando se pretende cubrir una vacante o surge un puesto de nueva creación. Esta opción tiene un efecto positivo indudable en la actitud y en la actuación del personal. Los empleados se sentirán más seguros y más identificados con la organización. Esta política, sin embargo, puede conducir a decisiones equivocadas. Cuando un empleado es promocionado hasta alcanzar una posición que requiere una capacitación superior a la que posee, se estará cumpliendo el principio de Peter (Correa, 2013), esto es, a los empleados se les asciende hasta su nivel de incompetencia. Ello se debe a que se toman como únicos méritos a la hora de decidir a quién promocionar, la antigüedad y el desempeño con éxito del trabajo hasta el momento asignado, sin valorar otros indicadores.

Una política adecuada es aquella que se aplica de forma no mecánica y que tiene en cuenta no sólo la antigüedad, sino, principalmente, los méritos. Este tipo de política ayudará a que el empleado tienda a hacer carrera en una misma organización y estimulará la motivación personal y dará vitalidad a la empresa. La antigüedad en una misma organización es importante en el reclutamiento interno, pero no debe ser lo único en considerarse. Sólo debería ser decisiva cuando exista igualdad en las otras cualificaciones. El valor de la antigüedad reside en el aumento de confiabilidad que debería derivarse del número de años desempeñados en la organización viviendo plenamente la cultura de la empresa.

### Para poner en práctica

Mencione cómo podría apoyar a sus empleados de mayor antigüedad en la empresa, para que éstos sean candidatos óptimos para la promoción interna. ¿Qué ventajas, desventajas y limitaciones tendría el apoyarlos? ¿Para qué actividades la experiencia puede ser un factor muy importante?

## La participación o no del jefe inmediato en la selección

Un tema controvertido es el papel del jefe inmediato en el proceso de selección. Está bastante extendida la opinión de que los inmediatos colaboradores de los cargos con responsabilidades importantes deben ser elegidos por el que será su jefe. En favor de esta opinión, se argumenta que el jefe necesita de un equipo, y dado que es él el responsable, debe de elegirlo. Se señala, además, que el seleccionador tiene un ascendiente natural sobre el seleccionado y por ello se incrementa la autoridad del jefe que selecciona.

En contra de esta opinión un primer argumento es que al seleccionar a una persona se busca un miembro de la organización, no un servidor del jefe. Se corre el peligro, además, de que el jefe no admita personas que le hagan sombra. Por último, cabe destacar la falta de formación y entrenamiento específico para la selección por parte de los jefes funcionales.

Dadas estas razones en favor y en contra de las distintas formas de proceder, una opción intermedia es la que recomienda que los seleccionadores presenten unos pocos candidatos y que sea el jefe el que, entre los dos o tres preseleccionados, elija, con la supervisión de la alta dirección.

### Para poner en práctica

Investigue algunos argumentos más en favor o en contra de la participación del jefe en la selección de personal. Una vez hecho esto, elaboren un debate en su grupo donde se expongan estos argumentos. Procuren elaborar una conclusión.



**Figura 10.4** Disyuntivas y necesidad de políticas.

### 10.3.3 Algunos casos a tomar como referencia

Vamos a analizar algunos ejemplos de empresas que han seguido políticas efectivas de recursos humanos (Mochón, 2006). Hoy día, la creación de valor es la vara para medir el éxito de los responsables de recursos humanos y son presionados a hacer evaluaciones sobre la forma más eficaz de emplear unos recursos que son limitados. En primer lugar, tomemos el caso de Starbucks. Esta cadena de cafeterías ha experimentado un fuerte crecimiento durante los últimos años y optó desde el principio por ofrecer a sus empleados una retribución por encima de la media del sector y por proporcionar ventajas de jornada completa al conjunto de su plantilla, incluso a los empleados de tiempo parcial. Al actuar de esta forma se pretende que la satisfacción de los empleados se traduzca en un mejor servicio a los clientes, y el objetivo último es convertir a la plantilla en “socia” de la empresa.

Otro caso a comentar es el de la ya mencionada aerolínea estadounidense Southwest. Esta compañía, pionera de los vuelos a bajo costo, ha convertido la política de contratación de empleados en un reto para los candidatos. A éstos no sólo se les pide preparación técnica y profesional, algo que se considera imprescindible, sino que se les pide, además, un cierto carácter, una forma de ser y una predisposición a formar parte de una compañía que tiene una forma de trabajar y una cultura de empresa determinada. En cierto modo, entrar a trabajar en Southwest es como pertenecer a un club que exige ciertas aptitudes y actitudes, entre las que se encuentra el sentido del humor.

Google descansa su estrategia en la innovación y la constante mejora de sus servicios y en el convencimiento de que todo es mejorable. Por eso reclama implicación absoluta de sus empleados, que deben pasar un duro proceso de selección. Pero una vez franqueada la entrada, el entorno es el propio de un *campus* universitario.

Google, inspirándose en los buenos resultados del trabajo y la investigación en las universidades de California, optó por reproducir el ambiente de un *campus* en sus instalaciones. De esta forma, se pretende estimular al máximo la creatividad y el ingenio de los miembros de la plantilla. Se considera que el conocimiento es el factor de producción determinante y por ello debe ser mimado con una atmósfera e incentivos que no son únicamente económicos.

El grupo cooperativo Mondragón, el complejo industrial vasco, ofrece rasgos característicos peculiares que ha mantenido desde su fundación. Los empleados, o mejor dicho, los trabajadores-socios cooperativistas de Mondragón, señalan que trabajar en el grupo es como hacerlo en casa. Los principios del cooperativismo y la economía social se aplican con rigor y son motivos suficientes para sentirse atraídos y motivados: tienen conciencia de pertenecer a una organización democrática y solidaria.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Google, la cual pretende contratar personal para ocupar un puesto. Después de revisarlo, elabore un escrito donde identifique las condicionantes para la provisión de vacantes que deben considerarse. Mencione cómo se guiaría para la selección del personal, qué política seguiría y por qué descartaría otras. Compare su respuesta con las de sus compañeros.

## Resumen

### Condicionantes de la provisión de vacantes

La planeación de recursos humanos permite contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. Ello supone que conlleva el análisis y la especificación de los puestos de trabajo.

### 10.3.4 Cuestiones de repaso

1. Si tuviera que sintetizar en un factor el éxito o el fracaso de una organización ¿cuál destacaría?
2. ¿Qué es más importante, la capacidad de una organización de producir eficientemente o la capacidad de generar sus propios gerentes?

## 10.4 Reclutamiento y selección



El buen funcionamiento de una organización depende de su habilidad para reclutar, seleccionar y mantener a los miembros idóneos (Bargestock & Swanson, 1991). En este sentido son especialmente relevantes las herramientas empleadas en la selección del personal.

### 10.4.1 El reclutamiento

El **reclutamiento** es una tarea clave dentro de toda empresa. Consiste en la búsqueda y atracción de candidatos bien calificados para los puestos y carreras que pretenden cubrirse. Dada la variedad de métodos en la búsqueda de personal, las organizaciones eligen según el tipo de puesto a cubrir, su experiencia pasada y la práctica tradicional del sector (Griffeth, Horn, Fink & Cohen, 1997).

Algunas organizaciones, para reclutar al personal recurren a antiguos empleados que dejaron la empresa para ampliar su formación o por razones familiares y son recuperados. Otras optan por recomendados, por empleados y amistades y por los solicitantes directos. Algunas prefieren recurrir a empresas especializadas (Burton & Warner, 2002).



El **reclutamiento** consiste en la localización, identificación y atracción de los candidatos. La selección consiste en evaluar la adecuación de los candidatos al puesto de trabajo para garantizar la contratación de los más idóneos. Las herramientas para la selección son la hoja de solicitud, la entrevista, los test y las referencias.

### El análisis del trabajo

Antes de buscar solicitantes deben conocerse los trabajos a desempeñar. El análisis del trabajo pretende determinar el contenido del mismo. Abarca los métodos y procedimientos para adquirir información sobre el objeto, los recursos, el entorno, las tareas y los requisitos del trabajo.

Tener identificadas las habilidades, capacidades, conocimientos y personalidad adecuados para el buen desempeño de una actividad es clave para la elección de la persona que debe ocuparla. Contar con el perfil más probable es una ayuda en el proceso de reclutamiento. Téngase en cuenta que para seleccionar a una persona, una condición imprescindible es saber exactamente qué es lo que necesita la empresa de ella y qué es lo que ella puede ofrecer a la empresa. Un primer paso es conocer a fondo la descripción y los requisitos del puesto de trabajo. Para ello se recopilarán los datos necesarios a fin de calificar el trabajo y verificar las necesidades de la organización. En una etapa posterior se analizarán las características ideales que deberá poseer la persona encargada de realizar dicho trabajo. El análisis del trabajo permite, además, valorar los puestos de trabajo, esto es, traducir en términos monetarios las posiciones relativas de las ocupaciones de una organización.

Averiguar el tipo de trabajo que debe realizarse y elaborar el perfil profesional y humano idóneo para ese puesto, son tareas que deben completarse con la redacción de una guía de posición que todo puesto de trabajo debe tener. En este sentido, en primer lugar, hay que llevar a cabo un análisis del trabajo. En segundo lugar, deben analizarse las actividades y los comportamientos, señalando las responsabilidades y las atribuciones. En tercer lugar, se le debe prestar una atención suficiente a los resultados y rendición de cuentas, buscando indicadores para la actuación y fijando los estándares y los objetivos.



#### Para poner en práctica

En una organización se requiere de una persona que ocupe la vacante de gerente de mercadotecnia. Para ello, los solicitantes deben incluir en su CV las razones por las que se consideran con las competencias y habilidades requeridas para ocupar el cargo. Describa en qué consistiría el reclutamiento de aspirantes a este puesto. ¿Qué consideraría para hacer el reclutamiento? Investigue cuál sería la descripción de puesto para esta vacante.

### 10.4.2 La selección

Una vez que los directivos logran reunir a un grupo de solicitantes a través de un proceso de reclutamiento, necesitan averiguar si cada uno de los aspirantes está calificado para ocupar la posición que se pretende cubrir y si normalmente la desempeñará de forma apropiada. Si más de un solicitante reúne estas dos condiciones, los directivos deben determinar qué solicitantes son los que probablemente mejor puedan llevar a cabo la tarea. La **selección** es el proceso para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los candidatos, su competencia, capacidades y limitaciones, así como su encaje con la **cultura de la organización**. Lo que se pretende es encontrar la mejor persona para un trabajo determinado (Ryan & Ployhart, 2006).

La cultura de la organización es un conjunto de creencias y normas compartidas por los miembros de la organización sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros (Zarco, 2008).

Dentro de las áreas de la gestión de personal, la selección ha sido la más estudiada. Entre los expertos hay un cierto consenso sobre los siguientes puntos:

- Cuantos más métodos se combinen (tests, hojas de datos, entrevistas, etc.), más exacta será la predicción del éxito o fracaso.
- Cuanto más profundo y riguroso haya sido el análisis del trabajo, más fácil será la especificación de los criterios de selección con los que deberán evaluarse los candidatos.

La **selección de personal** es la evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados.

La **cultura organizacional** es una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que condicionan la manera que interaccionan unos con otros y con el entorno.

La entrevista se suele considerar, en sí misma, como uno de los medios menos fiables, aunque debe recurrirse a ella a fin de tener un contacto directo con el candidato.

---

### Nota complementaria

#### Las etapas del proceso de selección

Todo proceso de selección suele constar de las etapas o fases siguientes:

- **Planeación de las necesidades de personal:** en esta fase la actividad hay que centrarla en la estimación del tamaño y composición del equipo humano futuro.
  - **Reclutamiento:** la segunda fase consiste en la búsqueda y atracción de candidatos bien calificados para satisfacer los planes de personal.
  - **Selección:** en esta etapa se lleva a cabo la evaluación de los candidatos y la elección de los más adecuados para el desempeño previsto.
  - **Orientación:** una vez seleccionados los candidatos, hay que proceder a su introducción en la empresa y en su unidad así como formarlos en la microcultura de la organización.
  - **Entrenamiento y desarrollo:** la última fase consiste en el diseño y realización de las actividades que preparen a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.
- 

#### 10.4.3 Las herramientas para la selección

Las herramientas para la selección son instrumentos que ayudan a los directivos a determinar las cualificaciones relativas de los solicitantes y aceptar su potencial para desempeñar con éxito un trabajo en particular. Las herramientas de selección más frecuentemente utilizadas son:

- La hoja de solicitud y otras informaciones de base.
- La entrevista.
- Los *tests*.
- Las referencias.

**La hoja de solicitud y otras informaciones de base.** La hoja de solicitud recoge información útil para la toma de decisiones en la elección del candidato. Cada pregunta debe elaborarse cuidadosamente, asignándole un peso distinto según su importancia relativa. La mejor forma de analizar y calificar las respuestas es en equipo, pues deben explicarse las razones de las distintas preguntas y justificarse la calificación de la forma más objetiva posible. La hoja de solicitud debe contener información sobre lo que se ha hecho, no sobre lo que se es, pues lo que se ha hecho es el mejor vaticinador del futuro. Esta información de base suele incluir aspectos tales como nivel educativo obtenido, especialización, tipo de centro educativo o universidad a la que se ha asistido, experiencia laboral o idiomas extranjeros que se dominan. La información de base permite, por un lado, descartar a aquellos solicitantes que no reúnen algunas de las cualificaciones exigidas para el puesto de trabajo que se pretende cubrir y, por otro, determinar aquellos solicitantes que en función de su formación y experiencia parece que mejor se ajustan al punto de trabajo.

**Las entrevistas.** Prácticamente todas las organizaciones recurren a las entrevistas durante los procesos de selección. Las entrevistas pueden ser estructuradas o no estructuradas. Las *entrevistas estructuradas* son aquellas en las que los directivos formulan a los solicitantes el mismo tipo de preguntas estándar. Ejemplos de éstas pueden ser: ¿Cuál es su formación específica para este puesto de trabajo? o ¿qué características del puesto de trabajo son las más importantes para usted? Dentro de este tipo de entrevistas se pretende clarificar la capacidad y el conocimiento que el entrevistado tiene para poder desarrollar las habilidades requeridas para el puesto de trabajo. Las *entrevistas no estructuradas* se suelen desarrollar como si se tratase de una conversación normal y libre, para conseguir que el entrevistado se sienta más relajado y las respuestas obtenidas sean más espontáneas y sinceras. El entrevistador experimentado no confunde que la entrevista sea no estructurada con que no esté suficientemente preparada y de esta forma conseguir la información que considera de interés. El entrevistador



se siente libre para formular cualquier tipo de pregunta para que le arroje luz en su propósito de conocer al entrevistado.

Los directivos suelen utilizar las entrevistas en distintas fases del proceso de selección. Algunas organizaciones las suelen llevar a cabo en los momentos iniciales, como método para descartar a los que no se ajustan al perfil deseado.

Otras las hacen en las fases finales, como forma de conocer personalmente al posible seleccionado. Aunque las entrevistas suelen facilitar una información interesante, también pueden ser fuente de errores. Así, por ejemplo, los entrevistadores suelen evaluar negativamente a aquellos que causan una mala impresión inicial, bien porque se ponen nerviosos o simplemente porque caen mal.

**Los tests.** Los dos principales tipos de *tests* que se suelen utilizar de cara a la selección de personal, son los *tests* de habilidad y los *tests* de personalidad. Los *tests* de habilidad o de aptitud tratan evaluar en qué medida los solicitantes poseen las capacidades y habilidades requeridas para desempeñar el puesto de trabajo. Los *tests* de personalidad pretenden identificar los rasgos y las características más destacadas de la personalidad del solicitante, relevantes para el puesto de trabajo en cuestión.

**Los tests de desempeño.** Miden el desempeño de los solicitantes en tareas reales del puesto de trabajo que se pretende cubrir. Así los solicitantes al puesto de secretaria o administrativo generalmente deben realizar una prueba para evaluar la rapidez y la corrección con la que mecanografían.

**Las referencias.** Es frecuente que los que solicitan un puesto de trabajo deban entregar referencias de sus jefes en anteriores puestos de trabajo o de otras personas que los conozcan, tales como antiguos profesores. Estos informes deben facilitar información sobre el solicitante referida a temas tales como habilidades, capacidad de trabajo, facilidad para trabajar en equipo y ciertas características personales. Las referencias se suelen utilizar al final del proceso de selección, para confirmar la opinión que la organización se ha formado del solicitante a lo largo del proceso.

Una de las empresas que mantiene un sistema de selección más riguroso (en promedio se contrata cada año al 4% de los solicitantes) es la compañía aérea Southwest. Las recomendaciones (de su fundador y ex presidente Herb Kellher, en temas de personal, se pueden concretar en los puntos siguientes: 1) al contratar dé preferencia a los candidatos que tengan una mejor actitud, 2) al seleccionar a los candidatos valore su capacidad de liderazgo y su actitud ante el servicio al cliente (Peters, 2009), 3) mantenga a un representante de los clientes al tanto de todas las deliberaciones y propuestas en las áreas que les afecten, 4) permita al personal ser espontáneo en el trabajo, 5) celebre los logros de sus subordinados de forma que se sientan orgullosos y muestre interés por ellos, 6) defina claramente lo que hace la compañía y los motivos y 7) resuelva los problemas del personal individual, inmediata y específicamente (Peters, 2009).



Una empresa que cuida mucho el proceso de selección es Cemex. El perfil básico de competencias que se evalúan son las siguientes: Trabajo en equipo, creatividad, espíritu emprendedor, pensamiento estratégico, orientación hacia el servicio al cliente y capacidad de aprendizaje (Cemex, 2013).



#### Para poner en práctica

Forme un equipo con algunos de sus compañeros, investiguen para la selección de personal lo siguiente:

- ¿Cuáles son los tests más empleados?, describan brevemente lo que miden. Mencionen qué información proporciona la hoja de solicitud y qué otra información base se puede utilizar en la selección de personal.
- Expliquen qué características debe tener la entrevista empleada para la selección de personal.
- Elaboren una presentación a su grupo donde expongan las herramientas de la selección.

## Resumen

### Reclutamiento y selección

El reclutamiento consiste en la localización, identificación y atracción de los candidatos capaces, mientras que la selección es la evaluación de los candidatos al puesto para garantizar la contratación de los más adecuados. Las herramientas para la selección son la hoja de solicitud, la entrevista, los tests y las referencias.

#### 10.4.4 Cuestiones de repaso

1. Defina el concepto de reclutamiento.
2. ¿Qué entiende por selección de personal?



Para lograr la máxima homogeneidad en el desarrollo de sus recursos humanos, la empresa mexicana Cemex utiliza de forma intensiva las nuevas tecnologías. Mediante el *e-learning* el personal tiene acceso a formación en las distintas áreas. Por otra parte, diferentes programas de liderazgo se ocupan de preparar a la próxima generación de ejecutivos (Mochón et al., 2009).

## 10.5 Orientación, entrenamiento y desarrollo



La orientación, el entrenamiento y desarrollo pretenden ayudar a que los miembros de la empresa tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo de forma efectiva, asumir nuevas responsabilidades y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. El objetivo es brindar a los empleados el conocimiento y las habilidades requeridas por la organización (Allen, 2006).

### 10.5.1 Orientación

El proceso de formación comienza por informar al empleado recién incorporado a la organización de las características de la compañía y del puesto de trabajo que va a ocupar. Una **proyección realista del puesto** es el primer paso en el largo proceso de formación de un empleado. A ello le sigue una detallada **orientación** sobre los aspectos más relevantes de la organización y sobre las características y condiciones en que el nuevo empleado desarrollará su actividad.

La orientación, el entrenamiento y el desarrollo son necesarios para garantizar el desempeño óptimo de los trabajos actuales, permitir la transferencia a otros puestos y ampliar la visión profesional de los empleados de forma que puedan adaptarse a las exigencias futuras.



#### Para poner en práctica

Elabore un documento donde fundamente y justifique la importancia que tiene la orientación de los nuevos empleados. ¿Qué sucedería si no se hiciera? ¿Cómo influiría en la organización? ¿Depende la orientación de la cultura organizacional?



Una **proyección realista del puesto** es una descripción previa de un puesto que proporciona información tanto positiva como negativa del trabajo y de la compañía.

La **orientación** es la información que se le facilita al recién incorporado sobre los aspectos más relevantes de la organización y sobre las características y condiciones en que desarrollará su actividad. El entrenamiento persigue la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los empleados para mejorar las prestaciones en el trabajo, mientras que el desarrollo persigue además el despliegue de las capacidades naturales del individuo mediante su uso.



El **entrenamiento** persigue la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los empleados para mejorar las prestaciones en el trabajo.

El entrenamiento debiera empezar desde que los nuevos empleados se incorporan a su puesto de trabajo y tendría que orientarse a superar los obstáculos que pueden dificultar sus prestaciones y a perfeccionar sus habilidades y conocimientos.

### 10.5.2 El entrenamiento

El **entrenamiento** tiene como objetivo la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades para mejorar las prestaciones en el trabajo. El entrenamiento debiera iniciarse el primer día que una persona empieza a trabajar.

Las etapas que debería seguir cualquier programa de entrenamiento son las siguientes: determinación de las necesidades de entrenamiento; fijación de objetivos o resultados deseados, con los indicadores para medirlos; selección de métodos de instrucción; implementación del programa, y evaluación de los logros.

### Para poner en práctica

Investigue de qué formas se pueden determinar las necesidades de entrenamiento para un puesto determinado, por ejemplo, un programador web. ¿Qué indicadores se podrían utilizar? ¿De qué dependerá el método de instrucción que emplee para entrenarlo? ¿Cómo se evaluaría? ¿Con cuáles indicadores y cómo se relaciona con los objetivos?

Para que un programa de entrenamiento sea efectivo éste debería centrarse en detectar obstáculos o problemas que dificultan las prestaciones del empleado y en buscar el método adecuado de perfeccionar sus habilidades y conocimientos con el objeto de superarlos.

## Los métodos de entrenamiento

Los métodos de entrenamiento más usados, tanto en el seno de la propia organización como fuera de ella, son los tres siguientes:

- **Entrenamiento en el propio trabajo.** En este caso el supervisor u otro empleado con experiencia enseña al nuevo empleado cómo realizar el trabajo explicando, demostrando, realizando y corrigiendo hasta que el trabajador pueda hacerlo sin la presencia del monitor.
- **Entrenamiento en escuela taller.** En el taller se duplican, de un modo aproximado, las instalaciones y las condiciones laborales del centro de trabajo. Los monitores enseñan las tareas que posteriormente se llevarán a cabo en el proceso productivo.
- **Entrenamiento externo al trabajo.** El entrenamiento que generalmente se lleva a cabo en este tipo de centros suele ser de carácter menos aplicado que los antes comentados. Se suele realizar mediante cursos, charlas, conferencias, discusiones en grupos pequeños y videos. Así mismo, se suele recurrir a la enseñanza programada especialmente diseñada para que el empleado compruebe por sí mismo su grado de asimilación mediante ejercicios, pruebas y tests de comprensión y a la enseñanza instrumentada mediante el método del caso, esto es, discutiendo situaciones que han sido reales y buscándole las enseñanzas de cara a la propia empresa.


En cualquiera de las tres modalidades, la revolución en la formación ha venido de la mano de las nuevas tecnologías. El *e-learning*, con lo que supone de utilización de técnicas multimedia y de interactividad, ha modificado la forma tradicional de enseñar. Las corporaciones han apostado fuertemente por estas nuevas técnicas de enseñanza y los resultados han sido muy positivos.

### 10.5.3 El desarrollo

El desarrollo, une a los objetivos perseguidos por el entrenamiento el ejercitar las capacidades naturales del individuo mediante su uso. Muchas veces, algunas capacidades como la creatividad, la imaginación, la habilidad política, el arriesgarse, el tener espíritu emprendedor, etc., han quedado subdesarrolladas, o al menos no se han potenciado porque la formación y la experiencia laboral las marginaron. Estas capacidades pueden ser, sin embargo, de suma importancia tanto para la persona como para la empresa.

Si el entrenamiento se centraba en habilidades y conocimientos técnicos, o de supervisión, o en algunas funciones directivas, el desarrollo está más dirigido a la persona considerada integralmente y por ello, se tiende a pensar que es más propio de directivos o de personal que está llamado a serlo.

Generalmente se considera que hay dos vías para propiciar el desarrollo del empleado como persona: formando al individuo directamente, o bien introduciendo modificaciones en la organización para que, en su esfuerzo para adecuarse a la nueva forma de funcionar, la persona se perfeccione. La experiencia parece indicar que la eficacia del segundo camino es mayor. La vía educativa, generalmente es un complemento necesario a la vía de cambio de



El **desarrollo** persigue el despliegue de las capacidades naturales del individuo mediante su uso. El desarrollo del empleado como persona se puede lograr formando al individuo directamente o introduciendo cambios en la organización.

organización. Dentro de la misma vía educativa están las intervenciones con agentes de cambio, fundamentalmente psicólogos.

Las vías de cambio en una organización son muy amplias y generalmente con resultados positivos si se adecuan las modificaciones de los elementos de la organización (puesto de trabajo, estructura, estilo de mando y sistemas de dirección) con el estado actual de formación de las personas y la **microcultura de la organización**. Otro aspecto que debe cuidarse es que si se modifica un elemento (por ejemplo, se potencia el puesto de trabajo), no se pierda la sintonía con los demás; es decir, que se analice el impacto del cambio del puesto en la estructura, estilo de mando y sistemas de dirección, de modo que se adecuen éstos para mantener la congruencia. El cambio dentro de una organización estimula y vivifica a todas las personas integradas en ella y las mantiene en forma.

Entre las empresas que se han destacado por crear una cultura diferencial cabe destacar a GE. Para crear una cultura del aprendizaje se procuró que todos los ejecutivos y los empleados coincidiesen en lo tocante a las prioridades y las metas de la compañía. Hay que asegurarse que se cuenta con los mecanismos apropiados para comunicar las prioridades y una cultura que las refuerce, de forma que “todos intervengan en el juego”. La consecuencia de ello será que aumentará la productividad y que la compañía mejorará al crecer, pues más personas colaborando en un proyecto significa también más ideas.

Una estrategia similar ha sido seguida por Southwest, compañía que ha priorizado crear una cultura organizativa excelente. Las recomendaciones de su ex presidente Kelleher para crear una cultura de alto desempeño se pueden concretar en los puntos siguientes (Peters, 2009): 1) concentrarse en el mundo de la competencia, de los clientes y cambios sociales, 2) no ser una cebolla sino una naranja (reduzca las estructuras innecesarias en su organización), 3) disminuir en lo posible, el número de comités corporativos permanentes, 4) no existe el conocimiento perfecto, sólo el sentido común, 6) ordene a sus ejecutivos y personal administrativo trabajar algún tiempo cerca de los clientes, 7) concéntrese en lo esencial, no en los detalles, 8) tenga como referencia un plan estratégico general y 9) si desea contar con un nicho definible y comprensible, prepárese para aprovechar una oportunidad generadora de ingresos y abandonar algunos segmentos del mercado.

Otra entidad, en este caso española, que le ha prestado mucha atención a crear una cultura definida ha sido Bankinter. Esta entidad financiera ha logrado crear un espíritu de superación y búsqueda permanente de la excelencia, de forma que todos los empleados viven el valor de la transformación del banco como algo positivo y que forma parte de la cultura de empresa. La cultura Bankinter exige por sí misma el cambio (Muñoz-Seca & Riverola, 2003).



La **cultura organizativa** o **microcultura de la organización** hace referencia al modo efectivo como se hacen las cosas en la organización. Incluye la disposición y la conducta de los directivos respecto a la estrategia y a las actividades de la empresa en el mercado y se plasma en una serie de normas no escritas que condicionan muchos comportamientos y actitudes en el seno de la organización.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra el caso de Enron Corporation que fracasó. Después de revisarlo, mencione cuál fue el principal problema de la organización. Explique cuáles deben ser los objetivos del entrenamiento y desarrollo de los empleados. ¿Por qué deben ser de gran importancia para la empresa?

### 10.5.4 La capacitación y la figura del mentor

Dado que el desarrollo de los empleados, tal como lo venimos presentando, se propone despertar las capacidades naturales del individuo a través de su uso, la tutela o padrinazgo de un *junior* por un *senior* puede cumplir un papel muy relevante. La figura del mentor, que es a la vez maestro y amigo, tradicionalmente ha desempeñado un papel muy relevante en muchas empresas de carácter artesanal.

En la actualidad, el papel del mentor se está institucionalizando en algunas grandes empresas, como por ejemplo en el Grupo Telefónica. Estas empresas seleccionan un grupo de

jóvenes profesionales recién incorporados al Grupo y que según su currículum, potencial y perfil, el departamento de recursos humanos estima que en un plazo de tiempo relativamente corto pueden llegar a ser altos directivos (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009). Este grupo de jóvenes son sometidos a un programa especial de entrenamiento y desarrollo, de forma complementaria a la labor que desempeñan en su trabajo. Adicionalmente, a cada uno de esos jóvenes se le asigna un mentor, que es un miembro de la alta dirección, con el que tienen que mantener una serie de entrevistas a lo largo del año. El directivo, dada su experiencia profesional y humana, y a partir del conocimiento que tiene de la cultura del Grupo, debe aconsejar al joven aspirante en el diseño de su carrera profesional. Así, por ejemplo, en función de su formación y aspiraciones deberá sugerirle por los departamentos que deberá pasar, el momento en que debería salir al extranjero o los cursos que debería tomar.

Otro ejemplo de la figura del mentor, pero en este caso más próximo a la labor que realizó Mentor, el viejo amigo de Ulises con el hijo de éste, es la desarrollada por Jaime Botín con el ex consejero delegado de Bankinter, Juan Arena. Según Juan Arena, Jaime Botín no se limitó a darle sabios y francos consejos, sino que se esforzó en fomentarle la creatividad, confiándole responsabilidades y ayudándole a acelerar su desarrollo profesional. Posteriormente ha sido el propio Juan Arena quien se esforzó en que el consejero delegado que le sustituyó, Jaime Echegoyen, gozara de las mismas oportunidades que él tuvo. Además, mantiene almuerzos periódicos con grupos reducidos de empleados del banco y procura provocar el debate y propicia que en la organización fluyan las nuevas ideas.

## Resumen

### Orientación, entrenamiento y desarrollo

La orientación es la educación que introduce a un nuevo empleado a su puesto y a la organización. El entrenamiento persigue la adquisición y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de los empleados para mejorar las prestaciones en el trabajo, mientras que el desarrollo persigue además el despliegue de las capacidades naturales del individuo mediante su uso.

### 10.5.5 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuál es el primer paso en el proceso de orientación de un empleado recién incorporado a una organización y qué se entiende por orientación?
2. ¿Qué requisitos debe reunir la formación de los nuevos empleados?

## 10.6 Evaluación del personal y motivación



La evaluación se basa en la recopilación de datos y en la elección de los procedimientos a seguir y los documentos necesarios y tiene dos usos, el establecimiento de recompensas y el desarrollo del individuo.

Uno de los cometidos de la gerencia debe ser retener a los empleados competentes y de alto desempeño. En este sentido, los gerentes deben contar con un sistema de manejo de desempeño que permita evaluar de forma correcta la labor realizada por los empleados (Henderson, 2003). Esto implica que todos los gerentes deben conocer a fondo a las personas que trabajan directamente a sus órdenes y, por tanto, estar siempre dispuestos a evaluar su actuación profesional de acuerdo con los intereses de la organización. Para cualquier organización, contar con un sistema de evaluación de personal no es una opción, sino una parte imprescindible de la dirección. A nivel individual aquel directivo que no quiera evaluar, debe renunciar a serlo, pues no hay sustituto para la faceta del directivo como evaluador. Si un directivo renuncia a evaluar, no sólo pierde poder, sino que debe aceptar desempeños mediocres en áreas tan relevantes como el desarrollo personal y la productividad.

Desde el punto de vista de la organización, se plantean dos opciones: disponer de un sistema que garantice un cierto grado de objetividad y consistencia en las evaluaciones rea-

lizadas por los diferentes directivos, o bien, conformarse con la presunción de buena voluntad y el bien hacer de sus directivos evaluadores. Una forma de actuar subjetiva supone que se renuncia a algunas de las finalidades de la evaluación. Además, sólo puede emplearse en empresas pequeñas. En éstas un solo individuo conoce a todo el personal lo suficientemente bien como para evaluarlo.

La evaluación del desempeño incide notablemente sobre el rendimiento laboral, porque afecta a la motivación de los empleados, que es un elemento clave en sus prestaciones y en el logro de las estrategias establecidas por la organización (Brown, Sturman & Simmering, 2003).

Los empleados deben sentirse evaluados correctamente, cuando esto no sea así, se sentirán comparativamente agraviados, desmotivados y propensos a reclamar. Es importante disponer de un sistema de evaluación que avale las decisiones del personal y que permita justificar ante los demás las recompensas salariales concedidas y decisiones, tales como una pérdida de promoción o bonificación o incluso un despido. Por ello, un sistema de evaluación no sólo debe ofrecer opiniones y juicios, sino también criterios identificables basados en la cantidad y/o calidad de trabajo y otros indicadores de rendimiento laboral, respaldados por información documental. Para tomar decisiones en materia de evaluación de personal, sin incurrir en agravios comparativos o discriminaciones, hay que cargarse de razón y documentarse. Hay pocas cosas que desmotivan más que una evaluación errónea e injusta.

### 10.6.1 Los elementos integrantes de la evaluación

La evaluación del personal es un proceso que incluye los elementos siguientes: análisis del puesto de trabajo, fijación de objetivos de la organización e individuales, búsqueda de indicadores y estándares de actuación y evaluación o **manejo del desempeño**. Únicamente a partir de un correcto análisis del trabajo y de un estudio riguroso de los objetivos y políticas de la organización, puede llegarse a una evaluación en la que se han tenido en cuenta todos los considerandos, y tomar así una decisión con responsabilidad.

Toda evaluación consta de dos partes diferenciadas. Una es de tipo tangible y se basa en la recopilación de datos y en la elección de la metodología a emplear. Esta parte incluye los procedimientos a seguir y los documentos necesarios, es decir, temas tales como la descripción del trabajo y los métodos de evaluación. La otra parte es intangible y tiene dos usos, uno para el reconocimiento y el establecimiento de recompensas, en el que el jefe actúa como juez y líder, y otro para el desarrollo del individuo, en el que el jefe asume el papel de tutor.

#### Evaluación y organización

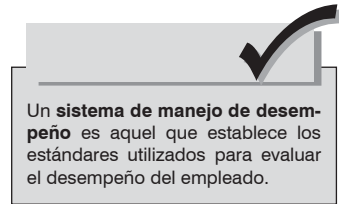
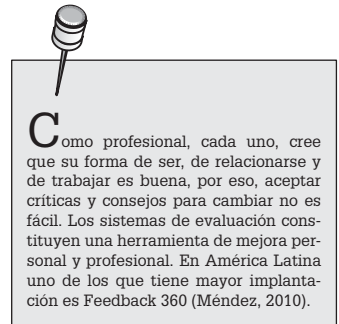
El sistema de evaluación es uno de los instrumentos de que dispone todo directivo para cumplir mejor con sus responsabilidades. Su importancia queda sintetizada en el dicho siguiente: "Dime qué sistema de evaluación tienes y te diré la calidad de tu organización y de tu equipo directivo." El sistema de evaluación es interdependiente con otros sistemas como el presupuestario, el de toma de decisiones o el de planeación. La evaluación, al ser la última etapa del proceso de dirección, se ve especialmente influenciada por el diseño y funcionamiento de todos los otros elementos.

El sistema de dirección por objetivos, que analizaremos más adelante con cierto detalle, es el sistema de evaluación más utilizado por las empresas. Ello se debe a que permite sintetizar las estrategias con todos los elementos de la organización. La dirección por objetivos es una forma de dirigir que integra todas las funciones directivas de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar. (Véase también epígrafe 7.6.1).

#### Aspectos y temas a evaluar

El primer aspecto a considerar por todo sistema de evaluación es qué se debe evaluar. En este sentido los tres aspectos clave a considerar son los siguientes:

- **Comportamiento.** Es lo que los empleados hacen en su trabajo, como por ejemplo tratar de captar clientes por teléfono y el modo en que lo hacen.





- *Prestaciones.* Son las salidas o *outputs* del comportamiento, como por ejemplo el número de clientes contactados. Sus indicadores se concretan en estándares.
- *Resultados.* Son los logros conseguidos con las prestaciones, por ejemplo, el número de clientes captados mediante las llamadas telefónicas y se diferencian de éstas en que los resultados se ven influenciados por factores que no están bajo el control del individuo.

Muchas veces, en lugar de evaluar comportamientos, prestaciones o resultados, esto es, en vez de evaluar méritos, lo que se pretende evaluar son las capacidades, la experiencia o la personalidad de los empleados. La realización de estas evaluaciones se justifica porque se supone que una adecuada combinación de dichos atributos lleva a una buena actuación.

#### Para poner en práctica

Para los siguientes ejemplos, proponga cómo evaluaría el comportamiento, prestaciones y resultados.

- Vendedor de bienes raíces.
- Empleado de mensajería.
- Profesor de universidad.
- Investigador científico.
- Mesero.
- Fabricante de tornillos.
- Conductor de camión público.

### 10.6.2 Métodos de evaluación del desempeño

De los distintos métodos de evaluación, cabe centrarse en los siguientes (Mochón, 2006):

- Lista de factores.
- Comparación entre personas por distribución forzada.
- Administración por objetivos (APO).

**Lista de factores.** Consiste en seleccionar un grupo de características que se cree que están relacionadas con el rendimiento en el trabajo. Ejemplos de estas características pueden ser la cantidad de trabajo desempeñado, la calidad del servicio prestado, el conocimiento de los requisitos del puesto de trabajo, o el entusiasmo mostrado. Este método es simple y fácil de preparar, pero presenta la limitación del diferente significado que se le puede dar a una misma característica por diferentes evaluadores, así como la indefinición de los niveles de puntuación.

**Comparación entre personas por distribución forzada.** Dada una determinada distribución de frecuencia de actuaciones, cada persona se coloca en uno de los grupos de dicha distribución. Así por ejemplo, cabe fijar un 5% de excelente, 20% de buena, 50% de satisfactoria, 20% de mediocre y 5% de insatisfactoria. Cada empleado se ubica en uno de estos grupos.

**Administración por objetivos (APO).** La administración por objetivos evalúa a los empleados según los resultados y/o prestaciones. Este método liga las funciones directivas con la estrategia y el desarrollo del personal. Los gerentes, al fijar objetivos, documentan las necesidades de la empresa, facilitan la medición del progreso en satisfacer esas necesidades y motivan a los empleados para alcanzar los fines deseados.

Los objetivos deben tener una descripción de las características deseadas de la actuación (por ejemplo, crecimiento de las ventas), un índice para conocer el grado de logro, un nivel predeterminado que hay que alcanzar y un marco temporal de referencia, esto es, una especificación de las fechas en que deben conseguirse los objetivos.

**Distribución de frecuencias.** Es la agrupación de datos en categorías mutuamente excluyentes que indican el número de observaciones en cada categoría. Presenta las observaciones clasificadas de modo que se pueda ver el número existente en cada clase.

La **administración por objetivos** evalúa a los empleados según los resultados, lo que permite ligar las funciones gerenciales con la estrategia y el desarrollo del personal.



En un sistema de dirección por objetivos, los objetivos deben estar personalizados, estos, deben responder a las necesidades y posibilidades del empleado, de forma que éste se sienta motivado a cubrir sus propios objetivos.

Un sistema de administración por objetivos está integrado por diversos módulos, entre los que cabe destacar los siguientes:


- Planeación que determine los objetivos, que fije los caminos para su logro y dicte las políticas para la toma de decisiones.
- Organización que lo haga compatible con la estrategia y el desarrollo personal.
- Información que permita el control por parte de los directivos y el autocontrol del propio empleado.
- Seguimiento que incluya autoseguimiento, seguimiento formal por parte del jefe y revisión que permita la flexibilidad para poder reconsiderar planes de acción y objetivos.
- Evaluación con recompensas y planes de mejora individual. Un sistema de recompensas sólo debe introducirse cuando se ha puesto en marcha un sistema de desarrollo individual y siempre que se cuente con un esquema de retribución básica consistente y se disponga de una base de datos históricos fiable.

La evaluación, aunque es un tema de considerable importancia, suele ir acompañada de una cierta controversia. En primer lugar, cabe señalar que la principal razón por la que un sistema de evaluación pueda fracasar no es tanto por el método en sí empleado como por la falta de preparación o voluntad de los directivos para evaluar. Por otro lado, debe señalarse que no se puede hablar en abstracto de la idoneidad de un método u otro sino que éste dependerá del objetivo de la evaluación. Según cuál sea éste, se optará por uno u otro de los métodos antes comentados o por una combinación de ellos. En cualquier caso, la evidencia nos dice que la mayoría de las empresas optan por la dirección por objetivos, generalmente complementada por escalas de medición basadas en el desempeño.

¿Quién debe realizar la evaluación? Es algo generalmente aceptado que la evaluación debe realizarla el jefe inmediato o supervisor del empleado, si bien el jefe del jefe también debiera revisar la evaluación. En cualquier caso, los expertos señalan que para obtener mejores resultados es aconsejable que además exista una autoevaluación por parte del interesado y que ésta se realice con el mismo método y documento que emplee el jefe. Cuando hay profesionales que desempeñan su actuación en diferentes áreas funcionales o departamentos, es aconsejable que las evaluaciones sean revisadas a un nivel interfuncional.

En el caso de la economía española, una de las entidades que sigue procedimientos más rigurosos para evaluar el personal es Bankinter. Los directivos de Bankinter son valuados desde una triple *perspectiva*: calidad del servicio, capacidad de innovación y eficacia en la implantación multicanal.

Las diferentes capacidades de cada profesional son determinadas mediante la participación de los compañeros, jefes y subordinados. Éstos ayudan a identificar las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora de cada persona.



**S**egún una muestra de empresas colombianas, las personas solamente están dispuestas a entregar en su trabajo lo mejor de sí mismas si consideran que el ambiente que las rodea es estimulante, justo, y existe un respeto a las necesidades de crecimiento personal y profesional de cada individuo ("Las 25 mejores empresas para trabajar", 2010).



**U**na empresa mexicana que le presta una especial atención a la evaluación del desempeño es el Grupo Modelo. Los temas especialmente considerados son los siguientes:

- Identificar fortalezas y áreas de oportunidad para mejorar el desempeño.
- Impulsar una cultura de retroalimentación que favorezca el desarrollo de los colaboradores, con base en las brechas competenciales.
- Generar programas para fortalecer el potencial del personal. (Grupo Modelo, 2013)



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de una evaluación. Después de leerla, defina los elementos que integraron la evaluación y los procedimientos que fueron seguidos. Elabore una conclusión sobre la importancia de la evaluación en la organización.



## Resumen

### Evaluación del personal y motivación

La evaluación se basa en la recopilación de datos y en la elección de los procedimientos a seguir y los documentos necesarios y tiene dos usos, el establecimiento de recompensas y el desarrollo del individuo. Entre los sistemas a seguir destaca el manejo de desempeño, que establece los estándares utilizados para evaluar el desempeño de los empleados.

#### 10.6.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué se entiende por un sistema de manejo del desempeño?
2. ¿Cuáles son los aspectos y temas que se suelen evaluar?

## 10.7 Remuneración de los empleados



La remuneración de los empleados viene condicionada por las características de la organización y del trabajo así como por los niveles de rendimiento, y suele tener tres elementos; el salario base, los incentivos y los beneficios.

El sistema de retribución es uno de los puntos fundamentales en la estrategia de las organizaciones. Para influir positivamente en el comportamiento de las personas y lograr su adecuada colaboración para conseguir los objetivos de la empresa, la retribución deberá ser justa y motivadora. Hay dos aspectos clave para alcanzar la ventaja competitiva: la productividad y la diferenciación por creatividad e innovación. En ambos casos se requiere tener empleados motivados.

Los programas de remuneración tienen un enorme impacto en la competitividad de la empresa, ya que inciden directamente en el rendimiento de las personas en su trabajo y en su estado de ánimo. Por ello, el sistema de retribución debe formar parte de las estrategias de toda empresa.

### 10.7.1 Los componentes de la remuneración

La remuneración de los empleados incluye el salario base, los incentivos y los beneficios. La remuneración depende de las características de la organización, del trabajo y de los niveles de rendimiento.

Los salarios pueden motivar a los miembros de una organización a desempeñar su actividad con un alto grado de eficacia, y por ello pueden utilizarse distintos sistemas de remuneración para facilitar que la empresa alcance sus objetivos y mejore su ventaja competitiva.

Los salarios, junto al componente fijo o sueldo base, que puede considerarse como un **pago basado en competencias**, suelen tener otro componente de **pago variable** que debe incluirse como un incentivo. Este incentivo depende del rendimiento en el desempeño de la actividad laboral. Para implantar con éxito un sistema de incentivos se precisan indicadores o unidades de medida que permitan que los empleados se autodirijan y se autocontrolen.

Las organizaciones están legalmente obligadas a colaborar económicamente para la provisión de ciertos beneficios a sus empleados, tales como seguridad social o seguro de desempleo. Los beneficios de los empleados se derivan del hecho de ser miembros de una organización, y no necesariamente de desempeñar un trabajo determinado, e incluyen temas tales como días de vacaciones o seguro médico. Otros beneficios tales como un seguro médico privado complementario, un seguro de vida, un fondo de pensiones, un servicio de cafetería-comedor en la empresa a precio subvencionado, facilidades para practicar algún deporte o un horario de trabajo flexible son opcionales para la empresa.

Los beneficios que ofrecen las empresas son importantes para los trabajadores y hacen que valoren a su empresa, no sólo por el salario que le paga, sino también por la seguridad y las oportunidades que le ofrece para desarrollarse como persona.

Un **pago basado en las competencias** es un sistema que premia a los empleados, según las habilidades que demuestren para el trabajo.

Un **sistema de pago variable** es aquel en el que la compensación de los individuos está condicionada a su desempeño.

## Nivel salarial

El **nivel salarial** o nivel de salarios es un concepto comparativo que indica cómo los incentivos salariales de una organización se equipara con los de otras organizaciones en la misma industria, empleando trabajadores de características parecidas. Los directivos deben decidir si quieren ofrecer salarios relativamente elevados, salarios en torno a la media o salarios relativamente bajos. Salarios elevados ayudan a que una organización sea capaz de reclutar, seleccionar y retener empleados con un alto rendimiento, si bien esto suele suponer costos más elevados. Salarios bajos suelen otorgar a las organizaciones una ventaja en costos, pero generalmente limitan su capacidad para seleccionar y reclutar a trabajadores de alto rendimiento y para motivar a los trabajadores actuales para que alcancen rendimientos elevados. Asimismo, a las empresas con salarios bajos les suele resultar relativamente más difícil lograr una elevada calidad y un esmerado servicio a sus clientes.



El **nivel salarial** indica cómo los salarios de una organización se comparan con los de otras organizaciones en la misma industria, empleando trabajadores de características similares.

### Para poner en práctica

Cuando se determina el nivel salarial de la organización, los directivos deben tener en consideración la estrategia de la empresa. Así, un nivel salarial elevado puede impedir que los directivos pongan en práctica una estrategia de bajo costo. Salarios elevados, sin embargo, pueden ser un instrumento adecuado para poder añadir valor en una organización en la que su ventaja competitiva descansa en la calidad de sus productos y en la excelencia con que se trata a los clientes.

## Estructura salarial

La **estructura salarial** agrupa los empleos en categorías. Esto refleja la importancia relativa que tienen para la organización y sus objetivos, los niveles de habilidad requerida y otras características que los directivos consideren de interés. Para cada categoría laboral se deben establecer rangos. Los salarios individuales dentro de cada categoría laboral se determinan mediante factores tales como rendimiento, habilidad y antigüedad.

Cuando se analiza comparativamente un grupo de empresas, es frecuente observar notables diferencias en cuanto a la estructura salarial entre unas y otras. Estas diferencias se hacen más notables cuando las comparaciones se realizan a nivel internacional. Así, por lo general las empresas en Estados Unidos siguen distintas estrategias en cuanto al rango de las diferencias salariales entre la alta dirección y los trabajadores con menores salarios que las empresas europeas y japonesas. En estas últimas las diferencias salariales suelen ser inferiores que las observadas en las organizaciones estadounidenses. Asimismo, en Estados Unidos las organizaciones tienden a pagar salarios significativamente mayores al consejero delegado (CEO) y a la alta dirección que las empresas europeas y japonesas. También, en las empresas estadounidenses es más frecuente que en las empresas japonesas y europeas, que las ganancias de los altos directivos estén fuertemente ligadas a los resultados de sus compañías.



La **estructura salarial** agrupa los empleos en categorías reflejando su importancia relativa para la organización, así como sus objetivos, niveles de habilidad requerida y otras características que la gerencia considera relevantes.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se muestra un ejemplo de los componentes de la remuneración, después de revisarlo explique los componentes de la remuneración en un escrito. Describa su importancia.

## Resumen

### Remuneración de los empleados

La remuneración de los empleados viene condicionada por las características de la organización y del trabajo así como por los niveles de rendimiento, y suele tener tres elementos: el salario base, los incentivos y los beneficios.

### 10.7.2 Cuestiones de autoevaluación

1. ¿Cuáles son los componentes de la remuneración?
2. Establezca las diferencias entre un pago basado en habilidades y un pago variable.

## 10.8 Las relaciones laborales

Las **relaciones laborales** son las mantenidas entre los empresarios y gerentes con los representantes de los empleados.

Un **sindicato** es una organización que representa a los trabajadores y busca proteger sus intereses a través de la negociación colectiva.

Las **relaciones laborales** son las actividades que los directivos llevan a cabo para tratar de asegurarse que mantienen relaciones de trabajo efectivas con los **sindicatos**, que representan los intereses de sus empleados. La justificación tradicional para favorecer institucionalmente la existencia de los sindicatos ha sido que el poder de interlocución de los directivos (empresarios) es significativamente mayor que el del trabajador medio, de forma que se requería la existencia de sindicatos que defendieran los intereses de los trabajadores.

Los objetivos de los sindicatos generalmente se han centrado en limitar la entrada de nuevos trabajadores en los mercados laborales bajo su control y en negociar con las empresas los salarios y demás condiciones de trabajo de sus afiliados. Además de reivindicaciones sobre las condiciones de trabajo, el objetivo básico de los sindicatos ha consistido en tratar de mantener y elevar los salarios reales de sus afiliados.

Desde una perspectiva general, las principales estrategias que han propiciado los sindicatos han sido las siguientes:

1. Restricciones a la oferta de trabajo: restringiendo la inmigración, retrasando la edad de incorporación al mercado de trabajo, adelantando la edad de jubilación, reduciendo el número de horas de trabajo a la semana, etcétera.
2. Salarios mínimos.
3. Iniciativas para aumentar la demanda de trabajo nacional. Para ello se recurre, por ejemplo, al establecimiento de tarifas aduaneras a la importación. Con estas estrategias se pretende fundamentalmente impulsar al alza los salarios de los trabajadores afiliados.

En otro tema en el que generalmente se ven implicados los sindicatos, es en las negociaciones que tienen lugar cuando debido a un empeoramiento en las condiciones de la empresa se tiene que recurrir a llevar a cabo **reducciones de personal**. Con estos recortes de personal se pretende hacer frente, por ejemplo, a la caída de la demanda.

Una **reducción de personal** es un recorte de la fuerza laboral de una empresa.

### 10.8.1 La negociación colectiva

La negociación colectiva consiste en la fijación de las condiciones de trabajo, no sólo en cuanto a salarios, sino en lo referente a multitud de aspectos tales como vacaciones, ascensos, etc., mediante la negociación entre los representantes de los obreros y empresarios.

Estas negociaciones entre representantes de los trabajadores y de los empresarios se plasman en convenios colectivos. Los convenios colectivos son los acuerdos que se alcanzan en las negociaciones colectivas. En sus documentos se especifican todos los aspectos de la negociación sobre los que se ha llegado a un acuerdo, así como las condiciones de dicho acuerdo. Delimitan un contrato tipo del sector que provee el marco dentro del cual se establecerán los contratos particulares que la empresa realiza a cada uno de los trabajadores.

En el desarrollo de una negociación colectiva son numerosos los argumentos que se esgrimen por uno y otro lados. Por lo general se suele apelar a temas tales como la capacidad

adquisitiva de los trabajadores, la evolución de la productividad o la competitividad del sector a nivel nacional e internacional.

En toda negociación colectiva las peticiones iniciales suelen ser exageradamente dispares para posteriormente y si toda va bien, llegar a los acuerdos esperados.

Una vez que se ha iniciado el proceso de negociación caben dos posibilidades: que no se alcancen los puntos de acuerdo esperados o que sí se alcancen. En el primer caso se producirá un conflicto en el que la huelga aparece como última arma de la negociación. Si aun así no se llega a un acuerdo, se acudirá a algún tipo de arbitraje. El segundo caso finalizará con la firma del convenio colectivo en el que, como se ha señalado, se regulan muchos detalles sobre las condiciones de trabajo y a veces se “camuflan” ciertas concesiones salariales.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará ejemplos de relaciones laborales, después de revisarlas defina en qué consisten y qué función tienen. ¿Podría una organización mantenerse sin estas relaciones? ¿Qué ventajas y desventajas tienen los sindicatos?

## Resumen

### Las relaciones laborales

Las relaciones laborales son las mantenidas entre los empresarios y gerentes con los representantes de los empleados.

### 10.8.2 Cuestiones de repaso

1. Enumere los objetivos que suelen guiar el comportamiento de los sindicatos.
2. ¿Qué se entiende por negociación colectiva?

### Caso final

#### Métodos de evaluación, el reto de aceptarse a uno mismo

(Méndez, 2010)

Como profesional, cada uno, cree que su forma de ser, de relacionarse y de trabajar es buena, por eso, aceptar críticas y consejos para cambiar no es fácil. Los sistemas de evaluación constituyen una herramienta de mejora personal y profesional que sienta al empleado frente al espejo y que para la empresa supone un método de identificación de potencial.

Cuando nos dicen que nos van a evaluar, es inevitable que la primera reacción sea negativa, de incertidumbre y desconcierto ante lo que puede suponer. Sin embargo, hay que aprender a ver estos métodos como un factor de mejora personal y profesional. El primer paso para mirarlos con otros ojos es saber en qué consisten y para qué se emplean. Métodos hay muchos, pero entre los más empleados siguen estando el *Feedback 360* y el *Assessment Center*.

#### Feedback 360

Por sus características y su menor costo, esta herramienta está ganando terreno frente a otros métodos. El *Feedback 360* es un instrumento con el que se recaba información

sobre una persona en concreto. Es decir, es una herramienta que recopila de forma anónima una amplia variedad de opiniones que tienen sobre algún trabajador, tanto el jefe como los compañeros, los subordinados, los clientes internos y externos o los proveedores. Mediante este instrumento se valoran conductas, habilidades y competencias de los empleados a través de preguntas, afirmaciones, comentarios y sugerencias, con el objetivo de determinar las áreas en que necesita desarrollarse.

Según todos los expertos, uno de los aspectos más importantes es que la persona evaluada con este método cuenta con una información más objetiva sobre sí misma, de manera que puede modificar ciertas actitudes y conductas. Por tanto, para sacar el máximo provecho, es esencial acudir a él con una actitud de humildad y valentía.

... “para que los resultados sean positivos es fundamental la implicación de la dirección. Deben participar activamente y ser los primeros en dejarse evaluar”. Asimismo... hay que cuidar y usar adecuadamente la comunicación: “Cuando se dice que se va a hacer un programa de evaluación, el fantasma del despido siempre aparece. Para evitar un estrés innecesario, hay que informar a todos los empleados qué se va a hacer y qué se quiere conseguir con esos resultados.”

### En qué consiste

*Feedback 360* consiste normalmente en un cuestionario de entre 20 y 30 preguntas. Con estos resultados se comienza a dibujar una valoración del profesional, en la que además de puntuarse características relacionadas con las competencias directivas —capacidad para gestionar equipos, visión estratégica o compromiso—, se plantean otras preguntas más abiertas en las que cada evaluador puede reflejar su propia opinión del directivo evaluado. Después, la consultora realiza un informe detallado sobre las virtudes y los defectos asociados con las distintas facetas de la forma de ser de cada profesional. Es muy importante que estos resultados se den a conocer en persona, de manera que puedan explicarse y contextualizarse mediante un diálogo abierto con su jefe directo.

El proceso concluye con una reunión entre el directivo sometido a examen y su propio equipo, momento en el que se trata de que la experiencia refuerce los vínculos personales y sirva para mejorar su forma de relacionarse.

### Assessment Center

Es una técnica que se utiliza para valorar recursos y potenciales. Se usa principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo. Consiste en reunir un grupo de entre 8 y 12 profesionales, lo más homogéneos posible, que serán observados por varios consultores y técnicos.

La metodología que se utiliza en un *Assessment Center* mezcla varias técnicas de evaluación, como cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, *role plays*, dinámicas de grupo, *business game* y entrevistas personales. Mediante estas pruebas se consigue una radiografía de las competencias, conductas y aptitudes de los participantes que permiten evaluar destrezas como la planeación, las habilidades directivas o la capacidad de negociación de los candidatos.

Según los expertos, este sistema reúne ventajas muy importantes respecto a otras técnicas de evaluación, ya que tiene una sencilla aplicación y una alta fiabilidad y validez, porque se logran mejores predicciones sobre el comportamiento de los sujetos. Sin embargo, como señala Pamos: “El costo de esta metodología es más elevado, puesto que por dos evaluados se precisa un observador. Por tanto, las empresas que se decantan ahora por esta herramienta reducen el número de asistentes realizando previamente un cuidadoso proceso de selección.”



Los sistemas de evaluación son una herramienta de mejora personal y profesional y para la empresa suponen un método de identificación del potencial de los empleados. Aunque cuando se nos anuncia que nos van a evaluar, la primera reacción sea negativa, hay que ver estos métodos como un factor de mejora personal y profesional. En este artículo se analizan dos de los más empleados: el *Feedback 360* y el *Assessment Center*.

- ¿El *Feedback 360* se centra en aspectos individuales o de grupo?
- ¿En qué aspectos se centra el *Assessment Center*?



En la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre administración de recursos humanos. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

## 10.9 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador   | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para<br>representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|---|----------------------------------|--------|---|--------|-----------|----|
|   | SÍ                               | AÚN NO | SÍ  | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Expongo las tareas del departamento de recursos humanos?                       |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Identifico las condicionantes para la provisión de vacantes?                   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo en qué consiste el reclutamiento?                                     |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Expongo las distintas herramientas de selección?                               |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Justifico el papel que desempeña la orientación de nuevos empleados?           |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explico los objetivos del entrenamiento y el desarrollo de los empleados?      |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Defino los elementos que integran la evaluación y los procedimientos seguidos? |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo los componentes de la remuneración?                                   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explico en qué consisten las relaciones laborales?                             |                                  |        |   |        |           |    |

## 10.10 Evaluación final del capítulo

1. ¿En qué se plasma la eficacia de una organización en materia de recursos humanos?
2. ¿Cómo definiría la planeación de los recursos humanos?
3. Enumere los planes funcionales que los departamentos de personal suelen llevar a cabo.
4. ¿Qué se entiende por un análisis de los puestos de trabajo?
5. ¿Cuáles son las etapas del proceso de selección en sentido amplio?
6. Enumere las herramientas generalmente utilizadas para llevar a cabo la selección.
7. Defina el concepto de entrenamiento y enumere los métodos de entrenamiento más usados.
8. ¿Cómo definiría el concepto de desarrollo en el contexto de la política de recursos humanos?
9. Enumere los métodos de evaluación más frecuentes.
10. ¿Qué evalúa cuando se sigue el método de Administración por Objetivos?



## 10.11 Portafolio de evidencias

| Actividad  | Lineamiento a evaluar   | Elementos a evaluar  |
|--|---|--|
| Escrito sobre tareas del departamento de recursos humanos.           | Exponer las tareas del departamento de recursos humanos.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejemplos de cada una de las tareas que tiene el departamento de recursos humanos.</li> </ul>  |
| Escrito sobre políticas para la provisión de vacantes.               | Identificar las condicionantes para la provisión de vacantes.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar qué políticas existen para proveer vacantes.</li> <li>Argumentar qué política sugiere para el ejemplo dado.</li> </ul>  |
| Descripción de reclutamiento.  | Describir en qué consiste el reclutamiento.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Detallar paso a paso el proceso de reclutamiento.</li> <li>Explicar el porqué de cada paso.</li> </ul>  |
| Investigación y presentación sobre las herramientas de la selección. | Exponer las distintas herramientas de la selección.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Herramientas de la selección descritas.</li> <li>Presentación.</li> </ul>   |
| Justificación de la importancia de la orientación.                   | Justificar el papel que desempeña la orientación de los nuevos empleados.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Razones y argumentos sobre la importancia de la orientación.</li> <li>Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul>  |
| Descripción de los objetivos del entrenamiento y desarrollo.         | Explicar los objetivos del entrenamiento y el desarrollo de los empleados.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación del problema del ejemplo.</li> <li>Explicación de los objetivos e importancia del entrenamiento y el desarrollo.</li> <li>Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul> |
| Elementos de la evaluación.  | Definir los elementos que integran la evaluación y los procedimientos seguidos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en el ejemplo los elementos de la evaluación.</li> <li>Definir los elementos identificados.</li> <li>Describir los procedimientos que se siguieron.</li> </ul>                |
| Escrito sobre los componentes de la remuneración.                    | Describir los componentes de la remuneración.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en los ejemplos los componentes de la remuneración.</li> <li>Definición de los componentes de la remuneración.</li> </ul>   |
| Escrito sobre relaciones laborales.                                  | Explicar en qué consisten las relaciones laborales.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de las relaciones laborales en los ejemplos.</li> <li>Explicación de las relaciones laborales.</li> <li>Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul>                   |

## 10.12 Bibliografía

- Álvarez de Mon, S. (2011). La sabiduría de un monje. *Expansión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/07/empleo/opinion/1297074079.html>
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), pp. 237–256.
- Bargestock, A. & Swanson, G. (1991). Four ways to build cooperative recruitment alliances. *HRMAGAZINE*, 36(3), pp. 49–51.
- Bossidy, L. (2005). *El arte de convertir la estrategia en acción*. Madrid.
- Brown, M. P., Sturman, M. C. & Simmering, M. (2003). Compensation Policy and Organizational Performance: The Efficiency, Operational, and Financial Implications of Pay Levels and Pay Structure. *The Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 752–762.

- Burton, S. & Warner, D. (2002). The Future of Hiring-Top 5 Sources for Recruitment Today. *Workforce Vendor Directory*.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations. *Human Resource Management*, 44(4), pp. 391–412.
- Cemex. (2013). Desarrollo profesional. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.cemexdominicana.com/ne/ne\\_ng\\_dp.html](http://www.cemexdominicana.com/ne/ne_ng_dp.html)
- Correa, A. L. (2013). El principio de incompetencia de Peter. *Managers Magazine*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/07/el-principio-de-incompetencia-de-peter/>
- Drucker, P. (1968). *The Age of Discontinuity* (p. 402). United States: Harper & Row.
- Gordon, J. (1986). *Human Resource Management: A Practical Approach*. Boston: Allyn & Bacon.
- Griffeth, R. W., Horn, P. W., Fink, L. S. & Cohen, D. J. (1997). Comparative Tests of Multivariate Models of Recruiting Sources Effects. *Journal of Management*, 23(1), pp. 19–36.
- Grupo Modelo. (2013). Formación y desarrollo de los colaboradores. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.gmodelo.mx/rs/colaboradores/formacion\\_y\\_capacitacion.xhtml](http://www.gmodelo.mx/rs/colaboradores/formacion_y_capacitacion.xhtml)
- Henderson, R. (2003). *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, 9ª. ed (9th ed., p. 678). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Kor, Y. Y. & Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal*, 26(10), pp. 967–985.
- Las 25 mejores empresas para trabajar (2010). *Dinero.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.dinero.com/Imprimir.aspx?idItem=108163>
- Méndez, Á. (2010). Métodos de evaluación, el reto de aceptarse a uno mismo. *Expansión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2010/11/23/empleo/desarrollo-de-carrera/1290535960.html>
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Muñoz-Seca, B. & Riverola, J. (2003). *Del buen pensar y mejor hacer: mejora permanente y gestión del conocimiento*. (p. 416). España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Peters, T. (2009). *Re-imagina!* (p. 464). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human equation* (p. 368). Estados Unidos: Harvard Business Review Press.
- Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. (2006). Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management*, 26(306), pp. 565–566.
- Sullivan, J. (2002). Workforce Why to Start Now. *Workforce*, 81(12), p. 46.
- Sun, L.-Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behaviour, and organizational performance: a relational perspective. *Academy of management journal*, 50(3), pp. 558–577.
- Zarco, V. (2008). *La organización creadora de clima y cultura. Psicología de los grupos de las organizaciones* (p. 272). Madrid: Pirámide.



## 10.13 Material de la página Web de apoyo

El material marcado con un asterisco (\*) es sólo para docentes

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplo de de la estructura organizativa de Inditex
- Ejemplos de organizaciones para detectar condicionantes
- Ejemplo de la organización Google
- Caso Enron Corporation
- Ejemplo de evaluación de desempeño
- Ejemplos de componentes de remuneración
- Ejemplos de relaciones laborales
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*

# 11

## Comités, grupos y equipos

### Contenido

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| <b>11.1</b>  | Introducción . . . . .                       | 314 |
| <b>11.2</b>  | Los comités . . . . .                        | 314 |
| <b>11.3</b>  | Grupos y desarrollo de grupos . . . . .      | 321 |
| <b>11.4</b>  | Desempeño y estructura de grupo . . . . .    | 326 |
| <b>11.5</b>  | Cohesión de grupos y conflictos . . . . .    | 328 |
| <b>11.6</b>  | Los equipos . . . . .                        | 333 |
| <b>11.7</b>  | Autoevaluación . . . . .                     | 338 |
| <b>11.8</b>  | Evaluación final de capítulo . . . . .       | 339 |
| <b>11.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .           | 339 |
| <b>11.10</b> | Bibliografía . . . . .                       | 340 |
| <b>11.11</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . . | 342 |

### Aprendizajes esperados

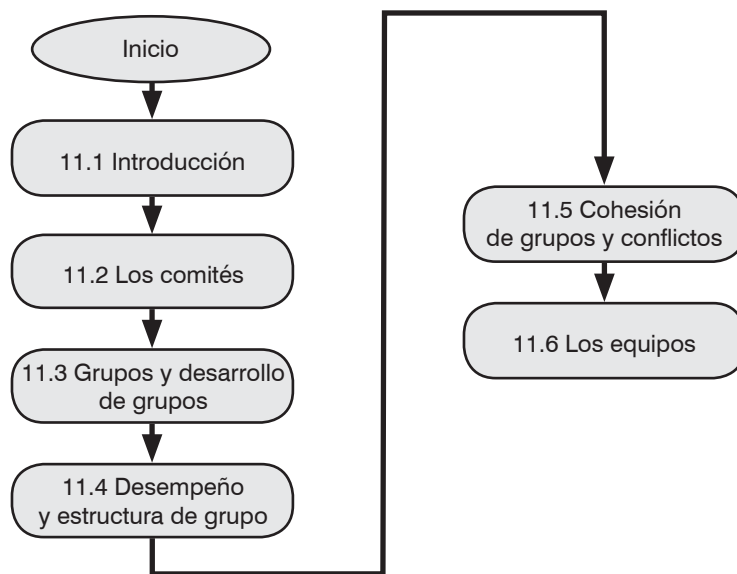
- Diferencia los conceptos de comité, grupo y equipo.
- Analiza las ventajas y las desventajas de los comités.
- Determina las condiciones para lograr un manejo eficaz de los comités.
- Define el concepto de grupo y explicar las 4 etapas de su desarrollo.
- Describe las variables que integran la estructura de un grupo.
- Justifica la relación entre la cohesión y el pensamiento de grupo.
- Explica las causas que explican los conflictos y los diferentes planteamientos.
- Analiza las distintas opciones que tienen los gerentes ante los conflictos.
- Presenta los equipos y destacar los aspectos a considerar para su constitución.

### Competencia a desarrollar

Exponer el papel que desempeñan los distintos grupos dentro de las organizaciones

### Capítulo 11. Comités, grupos y equipos

En este capítulo se estudian los comités, los grupos y los equipos. Se analiza el relevante rol que desempeñan los distintos tipos de grupos en el funcionamiento de las organizaciones. Se estudian las ventajas e inconvenientes que pueden suponer para las organizaciones y se formulan recomendaciones sobre la forma en que los gerentes deben manejarlos.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre comités, grupos y equipos, esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### Los directivos de recursos humanos no dan la talla (Mateos, 2011a)

La gestión de personas tiene que cambiar, no puede permanecer ajena a asuntos como la congelación salarial, el conflicto generacional, la prolongación de la edad de jubilación y la futura fuga de talentos que ya está condicionando el funcionamiento de las organizaciones. Algunas empresas como ING Direct han decidido transformar su modelo creando un área de consultoría dentro del departamento de recursos humanos. “Actúa como socio permanente de las distintas áreas de la compañía. Con el conocimiento específico de lo que sucede en cada área, estos *partners* son capaces de adelantarse a las necesidades de los diferentes departamentos y ofrecerles soluciones a la medida, por ejemplo en gestión del cambio, identificación del talento, gestión del desempeño y nuevas contrataciones.”

Según un estudio de Mercer, sólo el 15% de las actividades de recursos humanos es estratégico. Sin embargo, el 65% de las áreas de gestión de personas se considera a sí mismo socio estratégico. ¿A qué dedica su tiempo este departamento? Fundamentalmente a prestación de servicios (27%) y a archivos y reportes (18%); e invierten el mismo tiempo (14%) en el diseño de programas o sistemas de recursos humanos y en gestiones internas. Las cosas tienen que cambiar. “Falta dar un salto cualitativo, de lo contrario la función nunca se podrá despegar de la parte administrativa”, dice Yolanda Gutiérrez, socia de Mercer, quien añade que los directores de recursos humanos deben dejar de ser técnicos y tener una visión más amplia del negocio. El 26% de los participantes en el informe de Mercer afirma que el departamento de recursos humanos aún no es un socio estratégico pero está aumentando su influencia.

Según Carlos Recarte, socio de Neumann International, el papel de esta área debe servir para conseguir que el ámbito de trabajo sea el adecuado: “En sus manos está generar un entorno de trabajo en el que los profesionales puedan desarrollarse. Para ello son necesarias grandes dosis de comunicación y transparencia. Los planes homogéneos no existen, y hay que conocer a la plantilla, a los jefes, acompañándolos en su crecimiento profesional.” Carmen Carvajal, directora de recursos humanos de Psicsoft, asegura que “en los tiempos difíciles hay que ser valiente y no huir del conflicto. La solución pasa por una comunicación clara y transparente de la situación y por hacer una política salarial que discrimine positivamente a aquellas personas más comprometidas”.

### Claves para ajustar el cambio

Para una buena puesta a punto, lo primero que debe cambiar es el perfil del director de recursos humanos. Elizabeth Roux, directora general de Penna, opina que **los máximos responsables de personas deben ser más creativos y audaces en sus** soluciones. “Se van a lo clásico, a lo que saben que funciona.” Otro de los aspectos que señala Roux es que estos directivos deben conocer y manejar con más soltura el impacto en números de sus acciones y sus medidas: “Tienden a hacer mucha teoría, pero no son buenos en anticipación y en el cálculo del dato. Por ejemplo, tenemos casos de directores que no habían presupuestado posiciones en nuevas áreas de negocio.”

La congelación y el recorte salarial que impera en buena parte de las empresas es uno de los factores que dificulta la motivación de los empleados. Josep Ginesta, director del área de personas de la UOC, afirma que “hay que fomentar la compensación emocional, aquella que tiene que ver con el proyecto y su estabilidad, con el equipo al que se pertenece y con retribución en intangibles. Todo esto supone un menor costo y genera compromiso”. El estudio de IBM: “Trabajar más allá de las fronteras” —recoge la opinión de más de 700 directores de recursos humanos en todo el mundo—, confirma que el sueldo no lo es todo. Alejandro Modarelli, director del área de consultoría de recursos humanos de IBM, comenta que “en los países desarrollados, los empleados valoran más tener un buen equilibrio entre la vida laboral y personal que un buen sueldo”.



No hay que confiar todo al funcionamiento del departamento de recursos humanos, que es el departamento tradicionalmente encargado en resolver muchos de los problemas relacionados con el personal. Los grupos, los comités o los equipos pueden desarrollar un rol muy importante en el funcionamiento de las organizaciones. Así mismo hay que afrontar los conflictos con valentía.

- ¿En qué sentido la empresa ING Direct ha transformado su modelo creando un grupo o unidad para dar servicio a las distintas áreas?
- Según se señala en el artículo, ¿cómo se deben afrontar los conflictos?

Otro de los asuntos que requiere un ajuste es la convivencia de distintas generaciones en la misma organización. Modarelli propone a los directores de RRHH dos palancas para solucionar el conflicto: La gestión del talento desde el punto de vista individual y desde una perspectiva global. “En primer lugar, para los puestos de menor relevancia se puede establecer un programa de rotación entre distintas áreas para mejorar sus conocimientos y experiencia. Los perfiles senior son una solución para hacer *coaching* a los más jóvenes y facilitar así que el talento pase de generación en generación.” Desde el punto de vista global, Modarelli observa una gran oportunidad en las multinacionales: “Pueden aprovechar el conocimiento y experiencia de los empleados más adultos en los países en crecimiento, movilizándolo hacia esas zonas en desarrollo.”

Sobre los perfiles senior, Ignacio de Jorge, responsable del área de consultoría de recursos humanos de Penna, señala que “muchas veces hablamos de meritocracia, pero en realidad hay etiquetas ocultas de edad que dicen que a partir de un determinado momento, una persona no es talento porque ya no tiene proyección. Lo que llamamos meritocracia, a veces no lo es tanto”.

### Aprovechar todo el potencial

En cuanto a los más jóvenes, la directora general de Penna propone aprovechar el *pipeline* del talento desde la edad más temprana: “Identificarlo antes de trabajar con ellos. Esto se hace muy bien en el sector de *retail* por parte de multinacionales como Wall-Mart, Fnac o Leroy Merlin. La tienda es un escenario con mucha riqueza de experiencias para desarrollar talento joven, con promociones internas y planes de carrera potentes: Tienen una proyección rápida a jefe de sección, sector y tienda.” Nuno Cardoso, director de recursos humanos de Leroy Merlin España, afirma que “el verdadero motor de las empresas son las personas, y por tanto, nuestros esfuerzos deben ir dirigidos a conseguir su mayor compromiso en los proyectos”.

La clave para una gestión eficaz de personas pasa por alinear a la gente con el negocio. Joan Daura, socio de PwC, concluye que “si recursos humanos no está pegado a la estrategia empresarial, yerra el tiro. La función debe proporcionar los mecanismos necesarios para desarrollar el talento en cada uno de los puestos.

## 11.1 Introducción

Los tres conceptos que se analizan en este capítulo, los comités, los grupos y los equipos, tienen características similares. En cualquier caso, resulta interesante presentar sus puntos en común y sus diferencias. El esquema que se ha seguido para estudiar los tres tipos de grupos organizacionales es similar. Para cada uno de ellos se parte de presentar su relevancia y seguidamente se analizan las ventajas e inconvenientes que pueden suponer para la organización el funcionamiento del tipo de grupo en cuestión. Así mismo, se presentan los tipos de grupos más frecuentes para cada una de las categorías.

## 11.2 Los comités

Los comités pueden ser una fuente de flexibilidad y un instrumento útil para tomar decisiones y resolver asuntos específicos. Por ello su uso es algo cada día más frecuente en las organizaciones (Tuckman & Jensen, 1977).



### 11.2.1 Comités: funciones

Las organizaciones, para llevar a cabo sus funciones necesitan del trabajo conjunto de las personas que las integran. Estos grupos de personas, en base a distintos aspectos a tener en cuenta, se denominan de distintas formas, como pueden ser consejos, juntas, comités, comisiones, equipos, equipos autodirigidos, grupos de trabajos autónomos; pero en esencia su tarea es la misma, facilitar que los integrantes se reúnan y traten sobre el tema o temas que les han encomendado.

Un **comité** es un conjunto de personas a las que como grupo, se les encarga o comisiona un asunto. Precisamente lo que distingue a los comités de otros recursos organizacionales es esta idea de acción, algo que también les ocurre a los equipos.

Aunque con carácter general, un comité es un grupo de personas, designadas o elegidas, a quienes se les confía un asunto, para su resolución; hay comités que tienen muy distinta naturaleza. Algunos comités toman decisiones, mientras que otros sólo deliberan sobre los problemas sin autoridad para decidir. Estos últimos sólo tienen autoridad para hacer recomendaciones a la gerencia, que puede aceptarlas o no. De lo señalado se desprende que los comités pueden tener funciones de **línea** o de **staff**, dependiendo de su autoridad. En los casos en que sus competencias incluyan tomar decisiones que afectan a los empleados, se tratará de un **Comité ejecutivo plural** o **Comité de línea**. Este tipo de comités desempeña funciones gerenciales. Un ejemplo sería el Comité directivo o Ejecutivo. En el caso en que las competencias del comité se limiten a asesorar, se tratará de un **Comité de staff**.

### 11.2.2 Tipos de comités

Hay dos criterios fundamentales para clasificar a los comités: según sea su situación en la estructura organizacional (formal o informal) y según sea su carácter temporal (*temporal* o *permanente*).


- *Comités formales son aquellos que forman parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados.* Al tener una ubicación dentro de la estructura de la organización, sus obligaciones están claramente especificadas.
- *Comités informales son los que no tienen un lugar o ubicación dentro de la estructura de la organización.* Se crean con el propósito único de conseguir una opinión a partir de un estudio o de tomar una decisión sobre un asunto particular.
- *Comités temporales son aquellos que se constituyen para realizar el estudio de algún problema en especial por un tiempo determinado.* Nacen con una vocación temporal y no figuran en la estructura organizacional.
- *Comités permanentes son los que se constituyen sin una restricción temporal definida.* Los comités formales son, por lo general, permanentes.

#### Para poner en práctica

Reúnase con un compañero y ejemplifiquen los tipos de comités, ya sea por su situación en la empresa o por su carácter temporal que hay en algunas organizaciones de su elección. Comenten los puntos en común y las diferencias de los distintos comités.

### Algunos comités singulares: el Comité de dirección y el Comité de empresa

En las grandes organizaciones los gerentes o directivos de primer nivel se considera que constituyen la alta dirección. El presidente, los directores generales y los directores de las distintas áreas o departamentos son los gerentes que normalmente integran la alta dirección y suelen ser los miembros del **Comité de dirección** o **Comité ejecutivo**. Este comité se reúne con una frecuencia determinada y marca la línea estratégica a seguir por la compañía.




Un **comité** es un conjunto de personas que con arreglo a las reglas de una organización, se le comisiona un determinado asunto y tiene establecidas determinadas competencias. Los comités son un instrumento útil para la toma de decisiones, pero su uso plantea ventajas y desventajas. Por ello, los gerentes deben prestarle atención a su manejo.

La **línea** hace referencia a aquellas funciones que tienen una acción directa en el logro de los objetivos de la organización. La línea la forman todas las unidades orgánicas que inician y concluyen las tareas o actividades principales de la organización.

El **staff** hace referencia a todos los elementos de la organización que ayudan a la línea en la consecución de los objetivos básicos de la empresa. El **staff** ayuda a los gerentes proporcionando asesoramiento, o aconsejando, pero no da órdenes, ni manda.

El **Comité ejecutivo plural** o **Comité de línea** es aquel al que se le confiere autoridad para decidir sobre asuntos específicos, de forma que desempeña funciones gerenciales.

El **Comité de staff** es aquel que tiene como único objetivo orientar, asesorar, investigar, aconsejar o recomendar.



El **Comité de dirección** es un órgano colegiado que engloba a los responsables de los principales departamentos de la empresa, así como al presidente y a los directores generales.

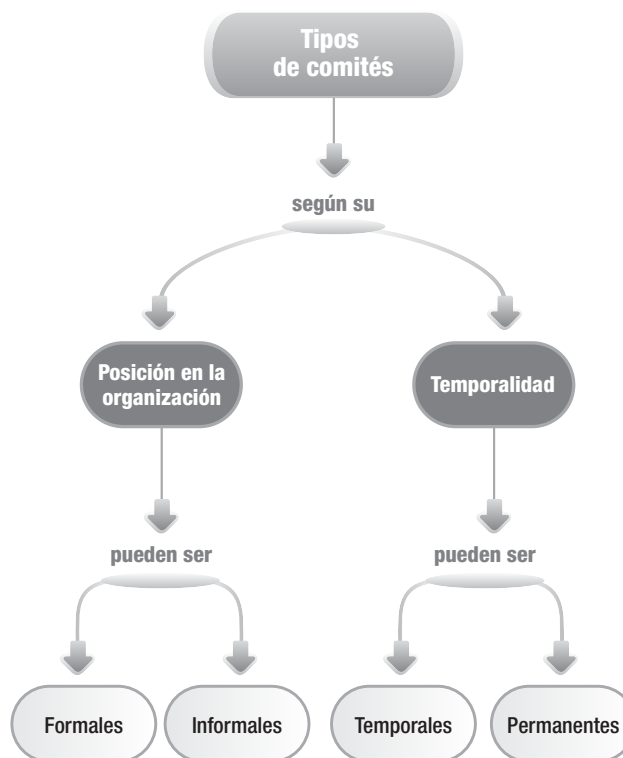
En el organigrama de las empresas, el cargo más alto es el CEO (*Chief Executive Officer*), que en los países de habla hispana se denomina Presidente o Consejero delegado.

### El Comité de empresa

El Comité de empresa es el órgano que representa a los trabajadores en la empresa. Está integrado por los trabajadores que son elegidos por los compañeros de trabajo. Las funciones varían considerablemente de unos países a otros. En unos sus funciones se centran en la relación con el empleador, en la resolución de pequeños conflictos y en tareas representativas en la negociación colectiva. En otros también tiene funciones de participación en el proceso de toma de decisiones. Éste es el caso por ejemplo, de Alemania, donde la cogestión tiene una importancia relevante.

Según sus ámbitos, existen varias clases de Comités de empresa. Así, en el caso de España se tiene el Comité de centro de trabajo (se elige por centro de trabajo siempre que la plantilla exceda de 50 trabajadores), el Comité de empresa conjunto (cuando la empresa tiene diferentes centros de trabajo puede formarse un comité conjunto) y el Comité intercentros (que representa a varios comités de centros de trabajo).

Hasta 1994 el Comité de empresa limitaba su alcance al ámbito interno de cada país, pero desde el citado año, la Unión Europea aprobó la Directiva 97/74/CE que establece la obligatoriedad del Comité de empresa europeo para empresas con más de 1 000 trabajadores. En los últimos años en América Latina han aparecido iniciativas para la coordinación sindical internacional de ámbito subregional, relacionadas con los procesos de integración. Así, cabe mencionar la Coordinadora de Centrales Sindicales del Cono Sur (CCSCS), la Comisión Consultiva Laboral Andina, la Coordinadora de Centrales Sindicales de América Central y el Caribe (CCSACC), y el Congreso Laboral del Caribe (CCL-Caribbean Congress of Labour).



**Figura 11.1** Tipos de comités.

---

## Nota complementaria

### Clases de *staff*

Dentro de cualquier empresa se puede distinguir entre unidades de línea y unidades *staff*, que están formadas por departamentos o por empleados que ocupan distintos puestos de trabajo. El *staff* está formado por personas o departamentos que no mandan directamente sobre quienes integran la línea. El *staff* generalmente asesora o aconseja, si bien en la práctica también suele llevar a cabo funciones especializadas que no realizan los departamentos de línea, que se ocupan de llevar a cabo la actividad básica de la empresa. El *staff* se puede clasificar en ***staff personal***, ***staff especializado*** y ***staff funcional***.

### *Staff personal*

El *staff personal* aconseja o asesora en forma exclusiva sólo a un directivo. Su tarea es ayudar al ejecutivo en el desempeño de sus funciones, especialmente en tareas concretas, permitiendo que se dedique a los asuntos básicos de la organización. Así, por ejemplo, una empresa coreana que haya decidido abrir una delegación en México, puede decidir que el delegado de la compañía en México cuente con el asesoramiento de un equipo de expertos en el mercado azteca.

### *Staff especializado*

El *staff especializado* es aquel que está al servicio de todos los departamentos. Un ejemplo de este tipo de *staff* sería el formado para aconsejar a los distintos departamentos de la organización sobre cómo prevenir los riesgos laborales.

### *Staff funcional*

El *staff funcional* es aquel al que se le comisiona en asuntos muy específicos. Un ejemplo de este tipo de *staff* puede ser el formado por un grupo de expertos en las nuevas tecnologías que asesoran a la organización para afrontar con éxito la revolución digital.

---

#### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de algunos *staffs* en una empresa. Después de revisarlo clasifique a estos *staffs* en personal, especializado o funcional según sea el caso. Justifique las razones de por qué lo clasificó en alguna de estas categorías.




---

## Nota complementaria

### Los grupos como forma de incrementar el capital social de las organizaciones

El concepto de capital social se identifica con las relaciones, la confianza y las normas sociales. El hecho es que la creación de grupos dentro de una organización puede ser una forma de potenciar su capital social.

Por otro lado, hay que destacar la aparición de un concepto emergente, los bienes relacionales, que están directamente ligados con el capital social. El estudio de los bienes relacionales ha propiciado que se destaquen los efectos positivos que la interacción social puede generar en el bienestar subjetivo.



**E**n el *ranking* de las empresas colombianas preferidas por los empleados para trabajar, entre las 10 primeras, 7 son netamente colombianas (Seguros Bolívar, Sofasa, Gases de occidente, Banco de occidente, Cámara de Comercio de Medellín, Construcciones El Cóndor y Grupo Bancolombia) y sólo tres son multinacionales de capital extranjero (Movistar, Telefónica Telecom y McDonald's). En todas ellas el trabajo en equipo es un aspecto muy valorado ("Las 25 mejores empresas para trabajar", 2010).

El capital social abarca medidas que son bastante dispares. Incluye aquellas medidas que hacen referencia al grado de integración de los individuos en diversas redes sociales, las que muestran la confianza de las personas en general o en las diversas instituciones y las que reflejan el grado de cumplimiento de las normas y el compromiso y participación cívica de los individuos. Estos vínculos que los individuos establecen forman parte de su *stock* de capital social del cual se obtendrá retornos futuros. Las relaciones sociales son un bien —bien relacional— que los individuos tienen, que les permite mejorar su bienestar.

El capital social facilita las actividades que se realizan en colaboración, tanto dentro de los grupos sociales (*bonding social capital*) como entre grupos (*bridging social capital*). Las redes sociales, las normas y la confianza disminuyen los costos de enfrentarse a la incertidumbre y mejoran la confianza gracias a las acciones coordinadas, formando un círculo virtuoso. Estas interacciones es fácil que se desarrollen y se mantengan cuando las partes están cerca y comparten las mismas normas e instituciones. Además, la evidencia empírica nos dice que las interacciones sociales gracias a la existencia de bienes relacionales son una importante fuente de felicidad. Los bienes relacionales emanan de las interacciones sociales, que se sustentan en el desarrollo del capital social pues ayudan a generar confianza en la sociedad. Este tipo de bienes comprenden tanto actividades informales, tales como reuniones con la familia, los amigos, compañeros de trabajo o grupos de personas que tienen aficiones o intereses comunes, como actividades más formales, como por ejemplo, asociaciones voluntarias relacionadas con la participación en organizaciones culturales, políticas, cívicas, deportivas o religiosas.

El hecho a destacar es que el fomento de las relaciones sociales y en consecuencia de los bienes relacionales es algo que las organizaciones pueden lograr cuidando la creación de grupos. De esta forma tanto las organizaciones como personalmente sus empleados se vería beneficiados. Los efectos positivos generados por los bienes relacionales pueden ser utilizados por los individuos y se basan fundamentalmente en tres hechos: la confianza mutua, la información y las normas efectivas de comportamiento.

### 11.2.3 Ventajas y desventajas de los comités

La creación de comités conlleva una serie de ventajas, pero también puede suponer desventajas o inconvenientes que conviene tener en cuenta.

#### Motivos y ventajas de utilizar comités

Las razones que pueden justificar la utilización de comités se pueden agrupar en los puntos siguientes (Jewell & Reitz, 1981):

- *Ganar deliberación* y juicio de grupo. La mayoría de los problemas requiere más conocimientos, experiencia y juicio que los que cualquier individuo pueda poseer, por lo que la constitución de un comité puede ser algo aconsejable.
- *Evitar que recaiga demasiada autoridad y responsabilidad en una sola persona*. El nombramiento de un comité permite diluir la responsabilidad.
- *Lograr la representación de los distintos grupos interesados* mediante una adecuada elección de miembros.
- *Coordinar departamentos, planes y políticas*. A través de un comité en el que se cuenta con representantes de las distintas áreas, resultará relativamente más fácil la coordinación de voluntades.
- *Transmitir y compartir información*. Un comité facilita la comunicación dentro de la organización.
- *Aglutinar la autoridad*. Cuando la autoridad está dividida entre varias áreas de una organización, la creación de un comité puede afrontar exitosamente el problema.
- *Motivar mediante la participación*. A partir de la participación en los comités se puede mejorar la motivación de los empleados, pues se sienten representados en la toma de decisiones.



**Figura 11.2** Ventajas de los comités.

Los comités facilitan la sincronización de las actividades de la organización. En ellos, las sugerencias y opiniones de cada uno de sus miembros son escuchadas, lo que permite recabar una amplia información de los problemas que se presentan en los distintos departamentos, y con base en esta información, se puede contribuir a la solución de los diversos problemas que se presentan en la organización (Goodman, Ravlin, & Shminke, 1987).

Una de las ventajas más importantes de los comités se debe a que varias personas piensan mejor que una sola. Aunque los departamentos están integrados por varias personas con experiencia, además de su capacidad y habilidad, muchas veces, para tomar una determinación, es conveniente adoptar un enfoque más amplio y enriquecedor que el generado en el seno de un departamento. Esto es algo que puede resolverse en el seno de un comité y que no podría hacerse si el mismo asunto se hubiese sometido a una sola persona.

Las comisiones permiten una buena formación de los ejecutivos porque les permite analizar los problemas que se presentan en otros departamentos, participando en las discusiones y contribuyendo a las soluciones de problemas que afectan a toda la organización. Por estas razones las experiencias que se viven en los comités contribuyen a la formación del directivo.

### Desventajas y mal uso de los comités

Aunque la constitución de comités esté justificada en muchas ocasiones y su uso presente ventajas, también puede suponer ciertas desventajas. Éstas se pueden concretar en los puntos siguientes:


- *Son costosos.* Los comités pueden consumir muchas horas en reuniones y discusiones, lo que supone una considerable pérdida de tiempo. Cuando se necesita unanimidad en una decisión, cada miembro tiene derecho a ser oído y a que se le consideren sus puntos de vista. El resultado es que estas reuniones son costosas en tiempo y dinero.
- Pueden resultar en conclusiones que en realidad representen una postura media que no sea razonable y mucho menos una decisión óptima (véase *Pensamiento de grupo*, Cap. 6 y tema 6.6.2). En este sentido resulta ilustrativa la frase “Un camello es un caballo diseñado por un comité de expertos” atribuida al ingeniero y desarrollador de automóviles Sir Alec Issigonis.
- En ocasiones unas cuantas personas imponen su voluntad sobre la mayoría, *manipulando la opinión* del comité.
- Los comités pueden tardar mucho tiempo en tomar una decisión, incurriendo en *indecisión*.

En ocasiones los comités pueden utilizarse erróneamente. Para evitar el mal uso de los comités deben seguirse las siguientes recomendaciones:


- No deben ser utilizados como sustituto de un gerente para realizar un trabajo sobre un tema específico.
- No debe recurrirse a comités para tomar decisiones poco importantes.
- Tampoco deben utilizarse los comités para tomar decisiones que van más allá de la autoridad de sus miembros.



**Figura 11.3** Desventajas de los comités.



**Para poner en práctica**



En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de cómo opera un comité en la organización Zedworldwide. Después de revisarlo, explique las ventajas y desventajas que tienen los comités en una organización como la del ejemplo. Proporcione ejemplos sobre estas ventajas y desventajas. Posteriormente compare sus respuestas con las de sus compañeros

### 11.2.4 Manejo exitoso de los comités

Los gerentes les dedican mucho tiempo a los comités y su uso es cada vez más frecuente en la administración de las organizaciones. Para superar las desventajas de los comités y lograr un manejo exitoso de los mismos, los gerentes pueden encontrar útiles las siguientes recomendaciones:

- La *autoridad se debe especificar* de forma que sus miembros sepan muy claramente si su responsabilidad es la de tomar decisiones, formular recomendaciones o simplemente presentar opiniones.
- El *tamaño* del comité debe ser el suficiente para promover la deliberación e incluir la experiencia requerida para la tarea, pero no tan grande como para perder el tiempo ni propiciar la indecisión.
- La *selección de los miembros* debe ser cuidadosa, de forma que sean representativos de los intereses que se espera que sirvan. Así mismo, deben tener la autoridad requerida y la capacidad de comunicarse bien y alcanzar decisiones de grupo.

- El *asunto que se encargue al comité debe seleccionarse cuidadosamente*, de forma que pueda manejarse en un análisis de grupo.
- La *selección del presidente* del comité es clave. El presidente debe evitar las ineficiencias, preparar la agenda, asegurarse de que los resultados de la investigación estén disponibles para todos los miembros con antelación, conducir las reuniones con efectividad y formular las propuestas definitivas para análisis o acción.
- Para que la comunicación entre los miembros del comité sea efectiva se requiere *circular minutas y verificar conclusiones* de forma que se evite que existan diversas interpretaciones de los acuerdos a los que se llegó.
- Se debe procurar la *eficiencia en costos*; un comité sólo se puede justificar si los costos son compensados por los beneficios tangibles e intangibles que genere.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo del Proyecto Glass en la que se pretende crear un comité. Con base en las características que se presentan en el caso, mencione si existen las condiciones para crearlo. De no ser así, ¿podría determinar las condiciones para el manejo exitoso de este comité? Ejemplifique.

## Resumen

### Los comités y los grupos

Un comité es un grupo de personas a quienes se les confía un asunto, para su resolución o estudio. Algunos comités toman decisiones, mientras que otros sólo deliberan sobre los problemas sin autoridad para decidir.

Los comités presentan ventajas y desventajas, por lo que para lograr un manejo exitoso se debe especificar la autoridad, el tamaño debe ser el adecuado, hay que seleccionar cuidadosamente los miembros, el asunto y el presidente y hay que procurar la eficiencia en costos.

### 11.2.5 Cuestiones de repaso

1. Determine el concepto de comité y precise la diferencia entre comité de línea y comité de *staff*.
2. ¿Cuáles son los principales tipos de comités?

## 11.3 Grupos y desarrollo de grupos

Aunque los comités desarrollan un rol muy importante como instrumento organizacional, en realidad no son más que uno de los diversos tipos de grupos que se encuentran en las organizaciones. Además de los comités están los grupos de trabajo, los equipos o las sesiones de negociación, como por ejemplo, las negociaciones con los sindicatos. Todos estos casos incluyen actividades de **grupo**.

Un grupo es más que un conjunto de individuos, pues mediante su interacción se crean nuevas fuerzas y propiedades que necesitan ser identificadas y tenidas en cuenta. Las metas que trata de alcanzar el grupo pueden referirse a tareas específicas, pero también puede ser que el grupo se constituya para compartir preocupaciones o defender valores o ideologías comunes.

Un **grupo** son dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada para conseguir metas comunes. Los grupos se desarrollan en cuatro etapas: formación, tormenta, normalización y desempeño. Los grupos permiten cambiar el comportamiento y facilitar la toma de decisiones.





**E**l grupo argentino Techint tiene una fuerte filosofía corporativa que se manifiesta en una baja rotación de profesionales y en que los gerentes han conocido operativamente casi todos los negocios. Ha demostrado agilidad para armar grupos de trabajo. La idea del líder del proyecto está bien internalizada y se exige que los gerentes sean proactivos (Mochón et al., 2009).

### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual sobre los tipos de grupos: grupos de trabajo, equipos o sesiones de negociación y sus principales características. Compárelos con los comités. ¿En qué difieren principalmente?

## 11.3.1 Relevancia y desarrollo de los grupos

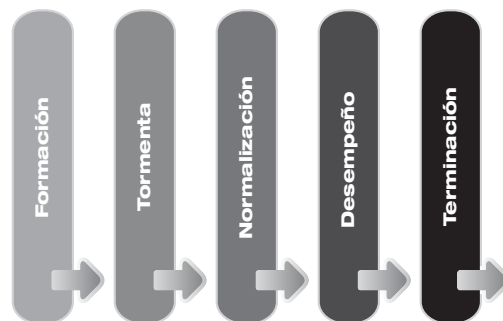
En las organizaciones cada vez es más frecuente crear grupos de trabajo. Por ello es fundamental entender lo que influye en el desempeño y satisfacción de los grupos, esto es, en la unión de dos o más individuos que interactúan para lograr objetivos específicos.

Los grupos se desarrollan en cuatro etapas (Maples, 1988): *formación*, *tormenta*, *normalización* y *desempeño*.

- La *etapa de formación* consta de una primera fase de desarrollo del grupo, durante la cual las personas se unen al grupo, y una segunda en la que se define el objetivo, la estructura y el liderazgo. El equipo se encuentra con la necesidad de congeniar, de lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se están formando así como creándose la confianza.
- La *etapa de tormenta* se caracteriza por los conflictos internos que generalmente surgen al decidir quién controla el grupo y lo que tiene que hacer, hasta que se logra una jerarquía de liderazgo y un acuerdo sobre la dirección del grupo. Si el equipo se enfrenta a desacuerdos y diferencias, es necesario manejar el conflicto. Asimismo, el equipo debe superar el peligro que supone que los miembros se sientan coaccionados a defender sus auténticas opiniones, por el temor a “desentonar” de la opinión media del grupo.
- La *etapa de normalización* es cuando se desarrollan relaciones estrechas y el grupo muestra cohesión, pues la estructura está definida y aceptada. El equipo se enfrenta a la necesidad de crear cohesión y unidad, de identificar las expectativas de los miembros del grupo y de que se incremente su compromiso.
- La *etapa de desempeño* es cuando el grupo es funcional y trabaja en sus tareas. El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora, de innovar, de actuar con rapidez y de centrarse en sus competencias fundamentales.

Conocer estas etapas permite desarrollar y aplicar una estrategia adecuada para suavizar el paso de una etapa a otra y optimizar las fortalezas de cada una de ellas. Asimismo, el desempeño del grupo se facilita al planear en qué momento se deberán exigir resultados y renovaciones de equipos de acuerdo con estas etapas.

A estas cuatro etapas se puede añadir la de *terminación*. La *etapa de terminación* de grupos temporales es aquella en la que los miembros se centran en concluir las actividades, pues el grupo se prepara para desintegrarse.



**Figura 11.4** Etapas en el desarrollo de los grupos.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo del centro universitario U-TAD. Después de revisarlo defina el concepto de grupo. Posteriormente identifique cada etapa de desarrollo y explique en qué consiste.

## 11.3.2 Requisitos para el buen funcionamiento de un grupo

Centrándonos en los grupos de una organización, los requisitos que deben cumplirse para lograr un buen funcionamiento de un grupo se pueden concretar en los puntos siguientes:

- *Los miembros del grupo deben compartir una o más metas comunes*, como puede ser elaborar y defender el proyecto de creación de una nueva línea de negocio.
- Que exista una adecuada *comunicación e interacción entre los miembros del grupo*, pues resulta imposible coordinar la actividad de los miembros si no existe comunicación entre ellos.
- La *comunicación se debe canalizar de forma apropiada*, bien a través de un miembro clave o dejarla que fluya libremente entre los miembros. En cualquier caso, el grupo requiere una comunicación abierta entre todos los miembros.
- Que exista una interacción efectiva entre los miembros del grupo incidirá positivamente en la *motivación*. Si los miembros participan en el establecimiento de objetivos, se verán más comprometidos al logro de las metas del grupo.
- Que desarrollen **normas** que ordenen el comportamiento esperado de sus miembros.
- Los *miembros de un grupo deberán asumir distintos roles*. Así, en un grupo de trabajo para el desarrollo de una nueva línea de negocio, un miembro se ocupará de analizar el mercado, otro la tecnología disponible y otro de integrar la información y cuantificar el modelo de negocio y realizar las estimaciones de las proyecciones financieras.
- El *grupo debe integrarse en el sistema organizacional de forma armónica*, lo que requiere que la constitución del grupo se realice en el contexto de la **teoría de sistemas**. (Véase capítulo 2.)

La conveniencia de tener en cuenta estas consideraciones se debe a que las decisiones de los grupos no siempre son mejores que las individuales. Las ventajas de trabajar en grupo sólo se producen cuando se dan las condiciones propicias.



**Normas.** Son los criterios de conducta que comparten los integrantes del grupo y que ordenan su funcionamiento.



**Teoría de sistemas.** La teoría general de sistemas aplicada a la organización, afirma que la comprensión de una organización se da sólo cuando se estudia globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Selma, en la que se ha formado un grupo. Después de analizarlo, mencione si tiene las características de los grupos. Justifique su respuesta.

### 11.3.3 Funciones de los grupos y ventajas para la organización

Los grupos desempeñan una serie de funciones en las organizaciones que en definitiva son las que justifican su constitución (Bushe, 1989). Las más relevantes son las siguientes:

- *Propician el cambio del comportamiento*, las actitudes, los valores y disciplinar a los miembros de la organización.
- *Facilitan la toma de decisiones*, la realización de negociaciones y los intercambios. Así, cuando se va a llevar a cabo una alianza o una fusión entre dos organizaciones, es frecuente constituir un grupo de trabajo con miembros de ambas organizaciones cuya misión es facilitar el entendimiento.
- Cuando sus miembros tienen una formación distinta *permiten englobar perspectivas diferentes*.
- *Permiten focalizar la atención de la organización en un asunto*, como ocurre con los grupos de calidad total creados por Telefónica, o los grupos interfuncionales (*task forces*) centrados en mejorar la productividad creados por la empresa brasileña Embraer.

#### Para poner en práctica

Para cada una de las funciones de los grupos proporcione un ejemplo. Compárelos con los de sus compañeros y elaboren una conclusión sobre las ventajas de los grupos dentro de la organización.

### 11.3.4 Razones para que las personas formen grupos

En el seno de las organizaciones es frecuente que al margen de las iniciativas organizacionales, sus miembros libremente formen grupos o se integren en grupos. Estos grupos pueden ser de carácter deportivo, cultural o social, y pueden ser tanto formales como informales, como puede ser un grupo de compañeros de trabajo que los fines de semana salen juntos para montar en bicicleta. Por ello es conveniente conocer las razones más frecuentes por las que las personas forman grupos. Estas son las siguientes (Robins, 2004):

- **Conseguir metas.** Muchas tareas requieren que sean realizadas por más de una persona. Frecuentemente es necesario reunir conocimientos, dotes o fuerza y ello conlleva la constitución de un grupo formal.
- **Afiliación.** Las personas son seres sociales y por ello sienten satisfacción por pertenecer a un grupo, pues esto en cierto modo les otorga un estatus. Además, los grupos infunden una sensación de pertenencia y de apoyo, lo que les ayuda a satisfacer sus necesidades. Precisamente la ciencia de la felicidad, lo que nos dice que la variable que está más fuertemente relacionada con el bienestar subjetivo de las personas es sus relaciones sociales.
- **Seguridad.** A las personas el estar a solas les produce inseguridad, el hecho de pertenecer a un grupo les hace sentirse más fuertes y seguras. En buena medida el movimiento sindical pretende que el trabajador no se sienta solo ante el poder de las grandes organizaciones empresariales.
- **Autoestima.** Los grupos contribuyen a la autoestima de sus miembros a través del reconocimiento y la aceptación, haciendo que se sientan valorados.
- **Poder.** El grupo, gracias a la acción conjunta de sus integrantes, puede conseguir lo que a menudo no puede el individuo solo.
- **Comunicación.** El grupo propicia el intercambio de opiniones y permite obtener información y así poder conocer lo que realmente sucede en la organización.

Estas son las motivaciones por las que las personas forman grupos por lo que es interesante que los gerentes las tengan en cuenta para los grupos que ellos mismos promueven.

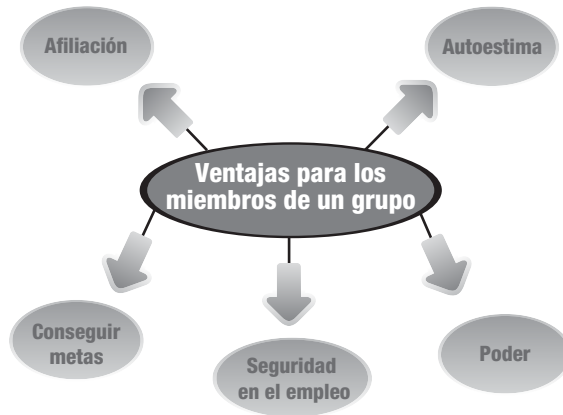


Una de las principales conclusiones de la ciencia de la felicidad es que el mejor predictor de la felicidad son las relaciones sociales. En otras palabras, la personas fomentan sus relaciones sociales y la formación de grupos pues de esa forma se sienten más felices. Las relaciones sociales son un bien (un bien relacional) que los individuos tienen y que les permiten aumentar la felicidad. Además, en un contexto empresarial, debe tenerse en cuenta que la felicidad incide positivamente en la productividad y en la creatividad.

En este sentido, los gerentes deben ser conscientes de que el entramado de relaciones sociales puede potenciarse mediante estrategias diversas, como por ejemplo, unas apropiadas relaciones en el centro de trabajo y el uso de las TIC.

Una empresa que ha propiciado entre sus empleados y clientes las relaciones sociales ha sido eBay. Para ello ha impulsado, con un éxito notable la creación de una ONG (Chatwani, 2010).

Por otro lado, dado que los grupos que libremente forman los trabajadores son un hecho en la vida de muchas organizaciones es importante que los gerentes conozcan como funcionan y en la medida de lo posible traten de que favorezcan a la organización (Campion & Mdsker, 1993).



**Figura 11.5** Principales ventajas para los miembros de un grupo.

#### Para poner en práctica

Reúnase con un compañero y comenten de qué forma cada una de las ventajas de la formación de grupos beneficia a los empleados de una organización y ejemplifíquenlas. ¿Consideran que hay alguna desventaja en organizarse en grupos? ¿Cuáles? ¿En qué sentido la formación de grupos beneficia a la organización?

### 11.3.5 Grupo de enfoque o grupo de discusión

El **grupo de enfoque** o grupo de discusión (*focus group*) es una técnica cualitativa para estudiar las opiniones o actitudes de un determinado público. Consiste en la reunión de un grupo de personas, en torno a 10, dirigidas por un moderador que formula preguntas y orienta la discusión (Llopis, 2004). El moderador debe procurar que la sesión se centre (se enfoque) en el tema objeto de estudio y no se disperse la discusión. La clave consiste en procurar que se genere una dinámica en la que los participantes interactúen y se sientan libres para expresar sus opiniones.

En el mundo empresarial los grupos de enfoque se suelen utilizar en el área del *marketing* para conocer las reacciones del público objetivo ante nuevos productos o servicios. Los expertos en *marketing* utilizan esta técnica para obtener rápidamente una reacción del mercado sobre temas tales como cambios de envasado, nombres de marcas, *test* de conceptos, evaluar un eslogan, etcétera.

En el mundo del *marketing*, las sesiones de grupo son una herramienta muy importante para recibir retroalimentación de diversos temas antes de una nueva campaña. A los clientes reales o potenciales se les pide en un escenario de grupo que comenten sobre un producto o un servicio antes de iniciar una investigación a gran escala. Esta herramienta puede dar información valiosa acerca del potencial de un concepto, un eslogan o un nuevo producto.

Entre las desventajas de los grupos de discusión, cabe citar que el entrevistador puede tener poco control sobre el grupo y en ocasiones se pierda tiempo en asuntos de poca trascendencia. Por otra parte, el análisis es complejo, ya que depende tanto de los estilos de comunicación como de las reacciones no verbales de los participantes. Por ello se necesita personal muy entrenado para el manejo del grupo y el análisis de los resultados.

El **grupo de enfoque** es una técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público utilizada en ciencias sociales y en estudios comerciales.

## Resumen

### Grupos y desarrollo de grupos

Un grupo son dos o más personas que actúan de forma interdependiente y unificada para conseguir metas comunes. Se desarrollan en cuatro etapas: formación, tormenta, normalización y desempeño.

Los grupos permiten cambiar el comportamiento, las actitudes, los valores y disciplinar a los miembros, facilitan la toma de decisiones, la realización de negociaciones y los intercambios y permiten englobar perspectivas.

### 11.3.6 Cuestiones de repaso

1. Defina el concepto de grupo y enumere sus etapas.
2. ¿Cuáles son las principales características de los grupos?

## 11.4 Desempeño y estructura de grupo



La estructura de los grupos se define por el liderazgo, los roles, las normas, el estatus, el tamaño, la composición y la cohesión.

El deseo de ser aceptados por el grupo puede inducir a los individuos a evitar ser visiblemente distintos y a ajustar sus comportamientos. El pensamiento de grupo puede presionar a los individuos para que alineen su opinión con la del grupo. (Véase capítulo 6.)

El desempeño de todo grupo depende de las condiciones en las que lleva a cabo su actividad (Hyatt & Ruddy, 1977). En particular las condiciones externas al grupo que en mayor medida le afectan son: la estrategia de la organización, las relaciones de autoridad, las reglas formales y normas, la disponibilidad de recursos, los criterios de selección de empleados y los sistemas de administración del desempeño.

En cualquier caso, el potencial de desempeño de un grupo depende, sobre todo, de los recursos que cada miembro del grupo aporta (conocimientos, capacidades, habilidades y personalidad), de la organización, de los procesos del grupo y de la forma en que se llevan a cabo las tareas.

### 11.4.1 Estructura de los grupos

Los grupos no son algo desorganizado, sino que tienen una estructura que da forma al comportamiento de sus miembros y hace posible explicar y predecir una buena parte del desempeño de los grupos. La estructura del grupo define el comportamiento de sus miembros e influye en el desempeño (Benne & Sheats, 2010).

Las variables que contribuyen a estructurar un grupo son:

- **Liderazgo formal.** Todos los grupos de trabajo tienen un líder (Gerente, supervisor, presidente, etcétera).
- **Roles.** Todos los miembros de un grupo asumen un **rol** o papel que está formado por el conjunto de pautas de conducta esperadas y atribuidas a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social (McMurry Inc., 2005).

Cuando una persona ejerce sus derechos y deberes en la posición que ocupa, está ejecutando su rol. El aprendizaje de los roles que tiene que desempeñar es básico en el comportamiento del grupo.

- **Normas.** Son los criterios de conducta que comparten los integrantes del grupo y contribuyen a ordenar su funcionamiento. La aceptación de las normas y su cumplimiento facilita el buen funcionamiento del grupo (Roda Fernández, 1999).
- **Estatus.** Es la posición social o rango que la persona ocupa en el grupo. El estatus se suele establecer en términos de prestigio y poder. El estatus y el rol son fruto de la interacción social y contribuyen a vertebrar la sociedad. En el grupo es el primer nivel en que los estatus y los roles son una realidad (Roda Fernández, 1999).

El estatus es un reflejo del grado de prestigio o posición dentro de un grupo. El estatus se corresponde con la distribución diferencial de prestigio y autoridad tal como la perciben los



Un **rol** son los patrones de comportamiento esperados de alguien que ocupa una posición dada en una unidad social y de la forma en que desempeña sus responsabilidades.

El **estatus** es la posición social que la persona ocupa en el grupo en términos de prestigio y poder.

individuos que integran el grupo y los demás. En este sentido puede decirse que el estatus individual depende siempre de cómo los otros lo perciben y lo evalúan.

- **Tamaño.** El tamaño de un grupo afecta su conducta general. Las pruebas indican que los grupos pequeños (con menos de 5 miembros) terminan sus encargos más rápidamente que los grandes. Son mejores en hacer algo productivo con la información. Los grupos grandes (con más de 12 miembros) obtienen mejores resultados que los pequeños cuando se ocupan de soluciones de problemas, pues son más eficaces para obtener información diversa. En cualquier caso se ha observado que al aumentar el número de miembros se incrementa la complejidad de su manejo. (Liden, Wayne, Jawoski, & Bennett, 2004).
- **Número y perfil de los miembros que integran un grupo: Composición.** Los actos de los grupos requieren diversas capacidades y conocimientos que los distintos miembros del grupo deben reunir.
- **Cohesión.** Grado en que los miembros de un grupo se sienten vinculados unos con otros y están motivados para permanecer en él.

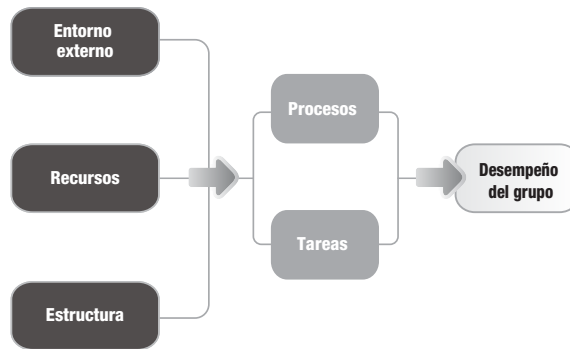


Figura 11.6 Condicionante, estructura y desempeño de grupo.



### Para poner en práctica

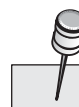
En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de un grupo en la empresa Domistic Products. Después de leerlo describa para éste cada una de las variables que integran su estructura. Ejemplifíquelas. Posteriormente compare con sus compañeros y elaboren una conclusión sobre la importancia de estas variables en la estructura del grupo. ¿Qué pasaría si no estuvieran todas ellas presentes?



## 11.4.2 La aceptación y el pensamiento de grupo

La *aceptación* hace referencia a que los individuos desean ser aceptados por los grupos a que pertenecen, por lo que se muestran dispuestos a ceder ante presiones para adaptarse. Los estudios muestran que la aceptación incide sobre el juicio y la actitud de los miembros del grupo, y es algo que los gerentes no pueden ignorar, pues el factor de aceptación puede ser una fuerza a considerar en el desarrollo de los grupos.

El deseo de ser aceptados por el grupo conlleva, en muchas ocasiones a que los miembros adapten y ajusten sus opiniones y comportamientos, ocasionando lo que se conoce como *pensamiento de grupo* (Turner & Pratkanis, 1997) (Asch, 1951) (véase el Cap. 6). Este pensamiento suele aparecer cuando hay una identidad grupal manifiesta, pues los miembros del grupo tienen una imagen positiva que quieren proteger.



**E**l grupo argentino Techint les exige a sus directivos capacidad para manejar proyectos complejos, saber integrar nuevas tecnologías en todos los campos de la operación y habilidad para aprovechar las sinergias que surgen dentro de la organización. Para controlar a los equipos cuenta con redes de información que vinculan en todo el mundo las plantas industriales (Mochón et al., 2009).



**E**l bienestar de los individuos está fuertemente condicionado por su contexto social. De hecho se produce una importante interacción entre el contexto social y la actitud de los individuos ante su entorno que incide de forma notable en la satisfacción subjetiva de las personas. El entramado de relaciones sociales puede potenciarse mediante unas adecuadas relaciones en el centro de trabajo, motivando a los empleados, propiciando que se impliquen en actividades cívicas, lo que incidirá positivamente en la aceptación. Además un hecho a destacar es que las relaciones sociales propician la integridad y la confianza en los demás y ambas aparecen estrechamente relacionadas con la felicidad.



Pensamiento de grupo es un término acuñado por el psicólogo Janis para describir el proceso por el cual un grupo puede tomar decisiones malas o irracionales (Janis, 1987). Cuando se presenta una situación de pensamiento de grupo, cada uno de los miembros del grupo adecua su opinión a la que creen que es el consenso del grupo. Esto podría parecer una forma adecuada y racional de afrontar la situación. Sin embargo, cuando el grupo se pone de acuerdo en una acción en la cual cada miembro de forma individual consideraría que no es aconsejable.

En este sentido Janis señala que el pensamiento de grupo o pensamiento grupal puede definirse como un modo de pensamiento que las personas adoptan cuando están profundamente involucradas en un grupo muy cohesionado, de forma tal que los esfuerzos de los miembros por alcanzar la unanimidad hacen caso omiso de su motivación para valorar realísticamente cursos de acción alternativos (Janis, 1987).

El pensamiento de grupo tiende a ocurrir en comités y en grandes organizaciones. Janis utilizó la teoría del pensamiento de grupo para explicar una serie de errores en la política exterior estadounidense. Los casos más destacados son no haber prevenido el ataque de Pearl Harbor, el fiasco de la Bahía de Cochinos durante la crisis con la Cuba de Fidel Castro y la continuación de la guerra de Vietnam. En todos estos casos la causa de los errores se explica por la presión del grupo para pensar en forma homogénea.

## Resumen

### Desempeño y estructura de grupo

Las variables que definen la estructura de los grupos son el liderazgo formal, los roles o papeles, las normas, el estatus, el tamaño, la composición y la cohesión.

El deseo de ser aceptados por el grupo puede inducir a los individuos a evitar ser visiblemente distintos y a ajustar sus comportamientos. El pensamiento de grupo puede presionar a los individuos para que alineen su opinión con la del grupo.

### 11.4.3 Cuestiones de repaso

1. Enumere las variables que definen la estructura de los grupos.
2. ¿Qué se entiende por holgazanería social?

## 11.5 Cohesión de grupos y conflictos

Como se ha señalado en el tema anterior, la cohesión es una de las variables que establece la estructura de grupo. La cohesión de grupo hace referencia al grado en el que los miembros de un grupo están vinculados unos con otros y comparten los objetivos del grupo. Pero en los grupos también son frecuentes los conflictos. Estos surgen por diferencias incompatibles que resultan en interferencias u oposición. Los conflictos se pueden plantear desde el punto de vista tradicional, de las relaciones humanas y de la interacción.

La cohesión se manifiesta en aspectos tales como (Festinger, 1950b y Stogdill, 1972):

- La actitud colaborativa y la cercanía afectiva entre los miembros del grupo.
- El uso de un *argot común*.
- *La valoración positiva* de cada miembro del grupo del resto de sus compañeros.
- Todos los miembros se sienten altamente comprometidos con los objetivos del grupo.

Los efectos de la cohesión son muy importantes, tanto para los miembros del grupo como para el conjunto de la organización (Mullen & Cooper, 1994). Los efectos más destacados son:

- La cohesión hace que resulte relativamente fácil participar en tareas comunes, lo que además hace que el grupo perviva con más facilidad.
- Se crea un entorno de trabajo más saludable, de forma que sus miembros experimentan menos ansiedad y sufren menos estrés.



La cohesión de grupo es el grado en el que los miembros de un grupo están vinculados unos con otros y comparten los objetivos del grupo. Pero en los grupos también son frecuentes los conflictos. Estos surgen por diferencias incompatibles que resultan en interferencias u oposición. Los conflictos se pueden plantear desde el punto de vista tradicional, de las relaciones humanas y de la interacción.



- Las normas resultan más fáciles de implantar, de forma que los objetivos de la organización se aceptan con relativa facilidad.
- Los miembros del grupo reaccionan de forma negativa cuando alguno de ellos se manifiesta en contra del consenso grupal, lo que puede intensificar los efectos negativos de los procesos grupales.

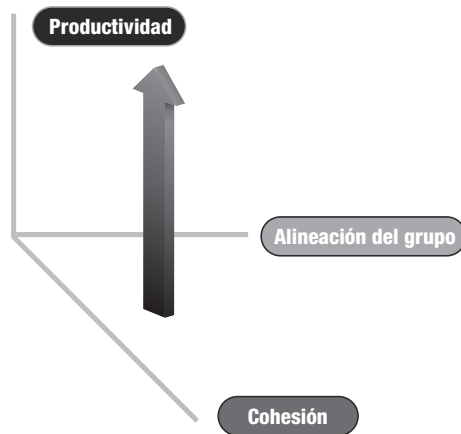


### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de pensamiento en grupo en una institución financiera. Después de leerlo elabore un escrito donde conteste las siguientes preguntas:

- ¿Por qué considera que la decisión tomada en el ejemplo no fue la adecuada?
- ¿Por qué considera que un grupo puede tomar malas decisiones?
- ¿En qué consiste la cohesión en un grupo?
- Con base en los efectos de la cohesión de grupo, justifique el pensamiento en grupo.
- ¿Cómo se relaciona la cohesión con el pensamiento en grupo?
- ¿Hay formas de evitar el pensamiento en grupo?



**Figura 11.7** Cohesión, alineación del grupo y productividad.

La cohesión de un grupo no es una cualidad constante, sino una variable en la que el grupo puede alcanzar distintos valores en el transcurso del tiempo, en función de una serie de factores, entre los que cabe destacar los siguientes:

- *El tipo de liderazgo.* La flexibilidad en cómo alcanzar el logro de los objetivos hace que aumente la cohesión del grupo. La cordialidad y cercanía en el trato también fomentan la cohesión. Así, por ejemplo Larry Page, creador, junto con Sergey Brin, de Google, se ha caracterizado por la cercanía con que trata a los miembros de sus equipos de trabajo.
- *El tiempo durante el cual los integrantes del grupo permanecen juntos.* A medida que aumenta el tiempo de convivencia, se forma la cohesión (Piper, Marrache, LaCroix, & Jones, 1983).
- *Composición del grupo.* La homogeneidad entre los miembros que integran el grupo es algo que propicia la cohesión. Así, por ejemplo, cuando una multinacional constituye un grupo,

debe procurar una cierta homogeneidad, como puede ser el perfecto dominio de una lengua o de una técnica informática determinada entre los distintos miembros en cuanto que determina la compatibilidad e incrementa, subsiguientemente, las posibilidades de que la cohesión entre ellos sea elevada.

- *Nivel de satisfacción y expectativas individuales de los miembros.* El grado de satisfacción del grupo y de sus expectativas individuales derivadas de la condición de ser miembro, están relacionadas positivamente con la cohesión.
- *Grado de efectividad del grupo.* Cuando se logra que un grupo sea efectivo y alcance de forma exitosa sus metas, los miembros se sentirán satisfechos de formar parte del mismo y la cohesión se incrementará.
- *La permisividad del director.* La permisividad del director del grupo en relación con las facilidades que concede a sus miembros para determinar el contenido y solucionar problemas es un hecho positivo de cara a la cohesión.

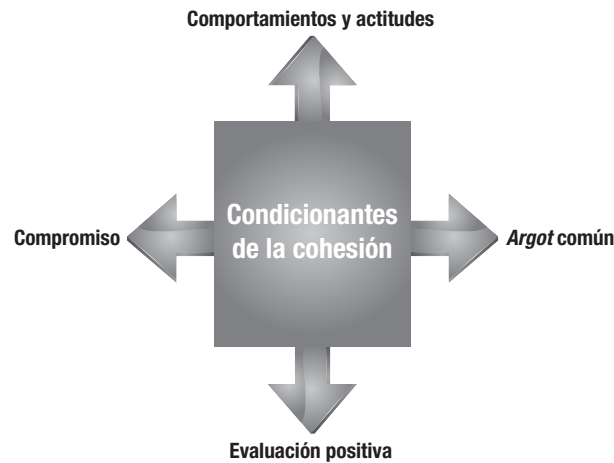


Figura 11.8 Condicionantes de la cohesión.

### 11.5.1 El proceso de grupo y los conflictos

El desempeño de un grupo depende, además de los recursos de los miembros y de su estructura, de los procesos que se desarrollan dentro del grupo como son la comunicación, la toma de decisiones o el manejo de conflictos. Dado que la toma de decisiones se analizó en el Cap. 6 y la comunicación se estudiará en el Cap. 15, vamos a centrarnos en el manejo de conflictos (Wagner-Jhonson, 1999).

El conflicto puede surgir entre individuos (conflicto interpersonal), entre grupos (conflicto intergrupos) y entre la organización y su ambiente o con otras organizaciones. También pueden surgir conflictos con los “holgazanes”, esto es, los que no contribuyen su parte justa, y sin embargo, comparten las recompensas del grupo.

El análisis de los *conflictos desde el punto de vista tradicional*, hace referencia a que todo conflicto es malo y debe evitarse, pues es un problema dentro del grupo. Sin embargo, el *conflicto, desde el punto de vista de las relaciones humanas*, es un resultado natural e inevitable de cualquier grupo y no necesariamente es negativo, pues tiene el potencial de convertirse en una fuerza positiva que contribuya al desempeño del grupo. Desde el punto de vista de la interacción social se defiende que un cierto nivel de conflicto puede ser no sólo una fuerza positiva para el desempeño del grupo, pues puede propiciar la creatividad, sino algo necesario para que el grupo se desempeñe eficazmente. Desde esta perspectiva, los gerentes deben buscar un nivel idóneo u óptimo de conflicto. Ni excesivamente bajo, pues sería una muestra de apatía y de insensibilidad al cambio, ni un nivel muy alto de conflicto, pues denotaría disfuncionalidades, así como situaciones caóticas y muy poco propicias a la colaboración (Fig. 11.9).



Los conflictos entre los miembros de un grupo suelen surgir por diferencias e incompatibilidades que resultan en interferencias u oposición.

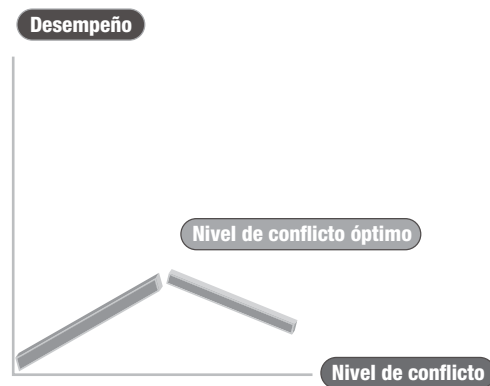


Figura 11.9 Desempeño del grupo y nivel de conflicto.

## 11.5.2 Tipos de conflictos

Al analizar la tipología de conflictos, cabe distinguir entre conflictos funcionales, conflictos disfuncionales, conflictos de tareas, conflictos de relaciones y conflictos de procesos (Jehn, 1997).

- *Conflictos funcionales.* Son los que surgen entre distintos grupos de una organización, pero que resultan positivos para el rendimiento de la misma. Por ejemplo, en un gran almacén el departamento de administración y recursos humanos puede estar interesado en poner en práctica medidas muy estrictas de seguridad que podrían desanimar a los clientes a realizar sus compras en ese almacén. Por otro lado, el departamento de ventas preferiría que las medidas de seguridad fuesen mínimas. Lo razonable será llegar a alguna solución intermedia.
- *Conflictos disfuncionales.* Son las discrepancias que surgen entre grupos y que perjudican a la organización, ya que pueden impedir que ésta alcance sus objetivos. Hay ocasiones en que las discrepancias entre grupos son muy notables, llegando a dificultar el normal funcionamiento de la organización. Será labor de la gerencia establecer un marco propicio en el que de forma abierta y transparente se discutan los temas y cada uno defienda sus posiciones, pero siempre procurando el bien de la organización.
- *Conflictos de tareas.* Son los que surgen sobre el contenido y objetivos del trabajo y pueden tener un efecto positivo sobre el desempeño del grupo al contribuir a mejorar la productividad y la calidad.
- *Conflictos de relaciones.* Son los que surgen de las relaciones interpersonales. Estos conflictos suelen ser disfuncionales y destructivos, pues las discrepancias personales fomentan los enfrentamientos.
- *Conflictos de procesos.* Son los basados en cómo se lleva a cabo el trabajo. Los niveles bajos de conflictos de procesos pueden ser productivos y contribuir a mejorar el desempeño del grupo y de la organización, pero si el conflicto es persistente, puede resultar disfuncional y generar incertidumbre sobre la asignación de competencias y la forma de trabajar.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentran algunos ejemplos de conflictos dentro de organizaciones. Después de revisarlos detalladamente, identifique qué tipo de conflicto es en cada caso y describa las causas que lo ocasiona.

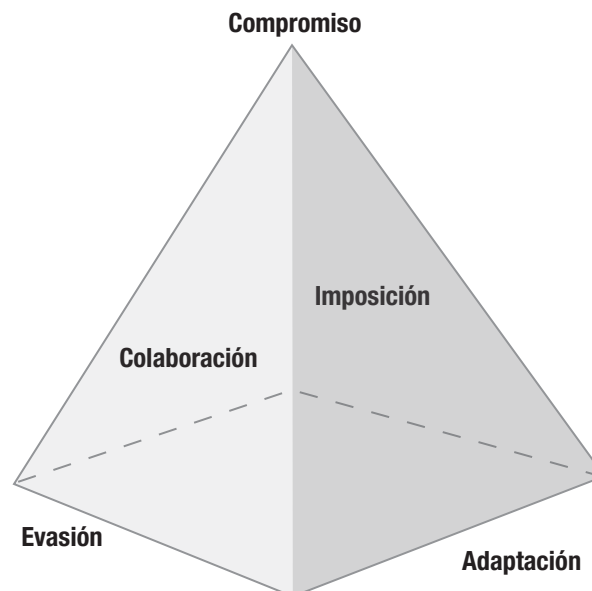


### 11.5.3 Manejo de conflictos

Por prevención y manejo de conflictos se entiende al conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y/o transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa (Robbins, 1974).

En función de los niveles de conflicto que se planteen en un grupo, los gerentes pueden optar por alguna de las siguientes opciones:

- *Evasión*: Se da cuando se decide afrontar el conflicto evitándolo y ocultándolo. Un ejemplo sería cuando ante la falta de dedicación y compromiso de un determinado empleado que es conocido por su mal carácter, pero que tiene un cierto poder, dada su vinculación sindical, el gerente prefiere no amonestarlo y esperar a ver si por sí solo mejora su actitud.
- *Adaptación*: Es cuando se decide poner las necesidades e inquietudes (o exigencias) de otro por encima de las propias. Un ejemplo sería cuando el responsable de administración permite que algunas de sus exigencias de control sea incumplidas por algunos miembros del departamento comercial, a la vista de los fuertes incrementos en ventas que están logrando.
- *Imposición*: Cuando se opta por satisfacer las necesidades propias a expensas de otros. Un ejemplo sería cuando el departamento de producción impone requisitos muy exigentes de calidad al departamento de compras, referidas a ciertas materias primas necesarias para la producción.
- *Compromiso*: Cuando se logra que cada parte renuncie a algo valioso. Un ejemplo sería cuando en un gran almacén, el responsable del departamento de seguridad y control decide flexibilizar ciertas medidas, ante la queja planteada por el departamento de ventas, pues los clientes estaban empezando a quejarse y a dejar de ir a comprar por lo molesto de los controles.
- *Colaboración*: Es cuando se encuentra una solución ventajosa para todas las partes. Un ejemplo sería cuando conjuntamente el departamento de ventas y el de producción establecen una política comercial que permita un crecimiento razonable de las ventas, de forma que el departamento de producción pueda asumirlo sin que se deteriore la calidad.



**Figura 11. 10** Manejo de conflictos: opciones alternativas.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará dos ejemplos de conflictos en las organizaciones Metalux y Rodas. Después de revisarlos, elabore para cada una de ellas las ventajas y desventajas que tendrían si se aplicaran cada una de las opciones que tienen los gerentes ante los conflictos y si resolverían o no el conflicto. Después de analizarlas, proponga la mejor opción que podría tomar el gerente de dichas organizaciones para manejar el conflicto. No olvide justificar su respuesta.

## 11.5.4 Conflicto medioambiental

En la actualidad los temas relacionados con el medio ambiente suelen ser una constante fuente de conflictos. Frente a comportamientos en ocasiones irrespetuosos con el medio ambiente por parte de determinadas organizaciones, aparecen posturas extremas por parte de diversos grupos de presión.

En el caso de México se empezó a tomar conciencia de los conflictos ambientales cuando en 1978 la empresa Cromatos de México S. A., fue clausurada debido a un manejo irresponsable de sus desechos tóxicos (Martínez, 1997).

## Resumen

### Cohesión de grupos y conflictos

La cohesión de grupo es el grado en el que los miembros de un grupo están vinculados unos con otros y comparten los objetivos del grupo.

Un conflicto surge por diferencias incompatibles que resultan en interferencias u oposición. Los conflictos se pueden plantear desde los puntos de vista tradicional, de las relaciones humanas y de interacción.

## 11.5.5 Cuestiones de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por cohesión?
2. Enumere los factores que pueden hacer que la cohesión de un grupo se altere en el transcurso del tiempo.

## 11.6 Los equipos

Como ya se ha señalado, comités, grupos y equipos tienen características similares. En las organizaciones se trabaja cada vez más en equipos. Cada día es más frecuente estructurar el trabajo mediante equipos, en lugar de hacerlo de manera individual.

Un equipo consta de varias personas que tienen el poder de alcanzar las metas propuestas por el equipo. En concreto, un **equipo** es un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, con una serie de metas de desempeño y enfoque de los que son mutuamente responsables (Sundstrom, de Meuse, & Frutell, 1990).

Algunos equipos se centran en hacer recomendaciones, otros tienen poder para tomar decisiones y otros, de hecho, administran las operaciones. Hay dos tipos de equipos que merecen



**Conflicto socioambiental.** Proceso de interacción social caracterizado por un desacuerdo entre dos o más organizaciones, comunidades o actores sociales por una incompatibilidad real o percibida en torno al uso, acceso y control de recursos naturales.



Los **equipos** de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan en un objetivo específico común y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con sus habilidades complementarias.

una especial atención, los que se crean para resolver problemas, como por ejemplo los círculos de calidad, y los que se dedican a actividades que inciden en áreas funcionales distintas. Los equipos transfuncionales se suelen utilizar para llevar a cabo actividades tales como el desarrollo de un nuevo producto.

### 11.6.1 Características de los equipos

Las principales características de los equipos pueden concretarse en los puntos siguientes:

- Los equipos son un instrumento para dotar de flexibilidad a las organizaciones.
- Los equipos propician una apropiada comprensión de los objetivos.
- Todos los miembros del equipo se sienten comprometidos en alcanzar los objetivos.
- Hay una comunicación muy fluida entre los miembros del equipo.
- Las opiniones divergentes de los miembros son estimuladas, lo que facilita un completo entendimiento de los problemas.
- Suele haber un ambiente de mucha confianza, lo que promueve la satisfacción y la participación.
- Los riesgos son asumidos por todos los miembros del equipo.
- Se aprovechan las habilidades personales de los diferentes miembros en beneficio del equipo.

### 11.6.2 Aspectos a considerar al constituir los equipos

Algunos aspectos a considerar en la formación y funcionamiento de los equipos pueden concretarse en los puntos siguientes:

- Los miembros del equipo deben estar convencidos de que el propósito del equipo merece la pena.
- Las personas que integran el equipo deben tener las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas, y éstas deben ser complementarias para que conjuntamente se adecuen a la meta común (Anzieu & Martin, 1997).
- El equipo debe seguir reglas encaminadas al buen comportamiento del grupo, tales como asistencia regular, confidencialidad, discusiones con base en hechos y contribución de todos los miembros (Thompson, Strickland & Robertson Kramer, 1995).
- Las metas y las tareas requeridas se deben asignar al inicio de la formación del equipo.
- Los miembros deben alentarse entre ellos a través del reconocimiento.

#### Para poner en práctica

Elabore un cuadro comparativo entre los comités, los grupos y los equipos donde destaque sus principales diferencias. Posteriormente compare con sus compañeros y elaboren un cuadro comparativo grupal.

---

#### Nota complementaria

#### Los efectos positivos de los bienes relacionales: el caso de América Latina

Los efectos positivos generados por los bienes relacionales se basan fundamentalmente en tres hechos: la confianza, la información y la normas efectivas.

- La confianza puede ser entendida como las expectativas que se tiene sobre el comportamiento de otros agentes. Esta confianza suele ser fruto de la interacción personal repetida o del conocimiento general que se tenga de los individuos.
- La información puede considerarse como una de las consecuencias más importantes que tiene las relaciones sociales, pues facilita la acción.
- Las normas, cuando existen y son efectivas, propician que se busque el interés colectivo en vez del individual. La capacidad de diseñar reglas y procedimientos que generen mecanismos estables de ayuda mutua y sanciones claras y efectivas, facilita la acción grupal y reduce la posibilidad del free rider.

Por estas razones, las interacciones sociales pueden considerarse con un activo, esto es, un bien relacional de gran valor para el bienestar subjetivo de los individuos. Las relaciones sociales son un bien —bien relacional— que los individuos tienen, que les permite mejorar su bienestar. La confianza mutua, la confianza en las instituciones, la información que las redes sociales transmiten, las normas y los patrones de comportamiento que se difunden son factores que tienen un importante valor para los individuos, para las empresas y para la sociedad en su conjunto. Contribuyen a reducir la incertidumbre, a aumentar la eficiencia e indican positivamente en el bienestar. La información que circula por las redes y la confianza que difunden provee bases para tomar decisiones y emprender acciones y propician la creatividad.

Para el caso de América Latina los resultados de un reciente trabajo de investigación (Mochón y de Juárez, 2014) ha evidenciado, con datos de 18 países latinoamericanos a lo largo del periodo 200-2010, lo siguiente: 1) las relaciones sociales y la participación en acciones de voluntariado incrementa la felicidad de los individuos, 2) los individuos que en general tienen confianza en los demás y en las instituciones tienden a estar más satisfechos con su vida que la media, y 3) aquellos individuos que cumplen las normas sociales, que son conscientes de sus obligaciones y están comprometidos en favor de su comunidad presentan valores más elevados del bienestar subjetivo.

### 11.6.3 Tipos de equipos

Los principales tipos de equipos son los siguientes: equipos autoadministrados, virtuales, específicos, multifuncionales y de alto desempeño.

#### Equipos autoadministrados

Los **equipos autoadministrados** o autodirigidos (Williams, 1995) están integrados por miembros que tienen una variedad de habilidades y capacidades necesarias para realizar una tarea completa: tienen poder de determinar qué necesita hacerse, cómo se deberá hacer, cuánto necesita completarse y quién lo hará. Los miembros del equipo pueden ser evaluados y recompensados como grupo (Nicholls, Lane, Brehm Brechu & Sida Medrano, 1999). Cuando tiene mucho poder se denomina equipo de alto desempeño.

#### Equipos virtuales

La administración virtual es la habilidad de administrar un equipo cuyos miembros no se encuentran en la misma ubicación, no le reportan a la persona que lo administra y puede que ni siquiera trabajen para la misma organización, por ello se denomina **equipos virtuales** (Mateos, 2011b).

Los equipos virtuales no son más que una de las características de la sociedad de conocimiento global en la que las organizaciones contemporáneas se desenvuelven. El manejo de equipos globales requiere utilizar las nuevas tecnologías que faciliten la comunicación y hagan posible el trabajo en equipo. Por otro lado, el fenómeno de las redes sociales plantea nuevos retos a las organizaciones y las induce al empleo de *estructuras de redes sociales*, entendidas como patrones de las conexiones informales entre individuos que pertenecen a un grupo.



Un **equipo autoadministrado** es aquel cuyos miembros tienen una variedad de habilidades necesarias para realizar una tarea relativamente completa. Opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o de un segmento del mismo.

Un **equipo virtual** es aquel equipo de trabajo que utiliza la tecnología para vincular físicamente a miembros dispersos, con el propósito de alcanzar un objetivo común.



**E**n América Móvil, para designar los equipos de dirección de cada operadora, se ha optado por nombrar para los puestos clave a directivos de confianza procedentes de la operadora móvil mexicana. De esa forma se ha logrado que los directivos de las operadoras locales actúen con una mentalidad homogénea, la del Grupo Carso, buque insignia de las inversiones empresariales de Carlos Slim (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009).





Los **equipos específicos** de solución de problemas son equipos de un mismo departamento o área funcional que están involucrados en esfuerzos para mejorar las actividades laborales o en resolver problemas específicos.

Un **equipo multifuncional** es aquel equipo de trabajo formado por individuos de varias especialidades.

Un **equipo de alto desempeño** o de **alto rendimiento** es aquel que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

## Equipos específicos

Los **equipos específicos** o de solución de problemas son los que se crean con la finalidad específica de contribuir a solucionar determinados problemas concretos.

## Equipos multifuncionales

Con frecuencia se crean equipos que pueden atender distintas tareas y que están formados por individuos con distintas responsabilidades funcionales. Éstos son los **equipos multifuncionales**.

## Equipos de alto desempeño

Las organizaciones, para alcanzar los objetivos de forma eficiente y eficaz crean **equipos de alto desempeño**.

En los equipos de alto desempeño, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se supeditan a la obtención del objetivo del equipo. Se caracterizan, además, porque existe un deseo de pertenencia a los equipos. Un atributo primordial de los equipos de alto desempeño es que tengan un líder efectivo en coordinar y liderar al equipo.

### 11.6.4 Formación de equipos de trabajo eficaces

Para lograr que los equipos actúen de forma eficaz y se alcancen altos niveles de desempeño, se deben cumplir una serie de requisitos que pueden resumirse como sigue:

- *Fijar los objetivos de forma clara y concisa*, de tal manera que los miembros sepan lo que se espera que logren y entiendan cómo trabajarán conjuntamente para alcanzarlos.
- *Los miembros del equipo deben tener las habilidades técnicas e interpersonales necesarias* para alcanzar los objetivos deseados. Los miembros deben ser competentes e interdependientes de forma que trabajen más eficientemente juntos que individualmente.
- Entre los miembros debe haber una gran *confianza mutua*. Cuando se logra mantener la confianza, los equipos generan su propio magnetismo.
- Los miembros deben mostrar un *alto grado de compromiso* con los objetivos del equipo y una disposición a dedicar la energía y dedicación necesarias para conseguirlos.
- Entre los miembros del equipo debe haber una *buena comunicación* que en todo momento ayude a guiar su comportamiento.



La felicidad esta relacionada con las relaciones sociales por lo que entornos de trabajo propicios inciden positivamente en la felicidad. Pero otro hecho a destacar es que la felicidad es contagiosa. La felicidad se difunde a través de las redes sociales, de forma que las TIC son un vehículo que potencia el efecto multiplicador de las redes sociales: la viralidad es un hecho ampliamente utilizado y confirma este efecto multiplicador.

Esta ideas se han contrastado en un trabajo de investigación (Mochón y Sanjuán, 2014) que utilizando las redes sociales mide la felicidad de un amplio número de países de América Latina. La fuente de información utilizada ha sido la contenida en los mensajes enviados en las redes sociales, y a partir de ellos se ha inferido los sentimientos de los individuos.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará ejemplos de grupos, comités y equipos en las organizaciones Telefónica y Telmex. Después de revisarlos, elabore una lista con las principales características de cada uno de ellos. Cotéjelas contra las que se presentan en los ejemplos e identifique para cada una de ellas si se trata de un comité, un grupo o un equipo. Justifique las razones de por qué las consideró así.

## Resumen

### Los equipos

Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, con una serie de metas de desempeño y enfoque de los que son

mutuamente responsables. Los principales aspectos a considerar al constituir un equipo son: los miembros deben estar convencidos del propósito del equipo, una selección apropiada, los equipos deben tener la mezcla de habilidades correcta, se deben seguir reglas encaminadas al buen comportamiento del grupo, las metas y las tareas requeridas se deben asignar al inicio de la formación del equipo, los miembros deben alentarse entre ellos a través del reconocimiento.

### 11.6.5 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué se entiende por un equipo?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos a considerar al constituir un equipo?

#### Caso final

##### Días contados para la soledad del directivo (Mateos, 2011b)

#### La cooperación, la colaboración y la conciliación son los pilares que sustentan el liderazgo en las mejores compañías

La soledad del directivo comienza a ser un tópico para buena parte de los líderes. Los buenos hace tiempo que aprendieron que ir por su cuenta alimentando su ambición no sirve. Así lo demuestra un informe de Hay Group, que clasifica a las compañías en función de su liderazgo directivo. El 95% de las destacadas mantiene a sus líderes en el desarrollo de oportunidades de negocio en colaboración con colegas de otras unidades. Estos directivos perciben las ventajas de colaborar —un 82% son recompensados por hacerlo— y, además, recogen las mejores prácticas para el desarrollo del liderazgo de sus filiales y las comparten a través de toda la organización. Si la microgestión de personas se impone como solución para llegar al individuo en la empresa, los jefes tienen que diversificar su liderazgo.

Georg Vielmetter, director regional de liderazgo y talento para Europa y Oriente Medio de Hay Group, afirma que “las mejores empresas para los líderes buscan ideas en todos los niveles de la organización... se están alejando cada vez más de las estructuras jerárquicas en favor de una mayor autonomía en la toma de decisiones, dirigiendo sin autoridad formal y con una colaboración más estrecha”. Reducir la estructura de negocio y poner en práctica las estrategias de desarrollo es esencial para adaptarse a la nueva situación.

Germán Nicolás, socio director de Hay Group, asegura que “esta manera de liderar las organizaciones busca la eficiencia más allá del país de origen y se da en las empresas *top* de este informe. Sus estructuras son muy planas...”. No obstante, considera que el modelo de negocio condiciona el estilo de dirección: No es lo mismo la división de banca comercial en una entidad que su departamento de administración.

Antes de cambiar el estilo de liderazgo, Nicolás recomienda analizar la cultura corporativa, el sistema de gestión —si la colaboración entre las distintas áreas es un hecho—; y por último, el tercer elemento tiene que ver con las personas: “¿Son capaces mis líderes de pensar más allá de la frontera de su unidad de negocio? ¿Tengo las personas adecuadas para cada puesto?”.

En las diez mejores compañías, la capacitación de los líderes del futuro es crucial para ocho de cada diez empresas. Éstas ofrecen a sus empleados la oportunidad de desarrollar y practicar las capacidades necesarias para dirigir a otros. Uno de los resultados más alentadores de este informe es que el 73% de estas compañías comentan que sus *managers senior* dedican una parte sustancial de su tiempo a formar a sus colaboradores.

Otro aspecto por el que estas empresas se diferencian del resto, es por sus planes de sucesión: El 75% de los encuestados explica que dispone de un número suficiente



**E**ste artículo destaca la importancia de la cooperación y la colaboración. El líder no debe ser un personaje solitario, sino que debe colaborar con compañeros de otras unidades y sus subordinados. Esta idea de la necesidad de colaboración está detrás de la conveniencia de crear grupos de trabajo o equipos, que es lo defendido en este capítulo.

- En el artículo se destaca la importancia de la microgestión de personas como algo necesario para llegar a los individuos. ¿Qué entiende por microgestión de personas?
- La diversidad, la integración y el intercambio cultural son muy valoradas por las diez primeras empresas. ¿Qué implicaciones tienen estos hechos para la gerencia?



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre comités, grupos y equipos. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

de candidatos calificados para asumir una posición de responsabilidad en todos los niveles de la organización, comparada con el 56% del total de los participantes en el informe.

Diversidad y conciliación, la receta del liderazgo. La diversidad, la integración y el intercambio cultural son muy valoradas por las diez primeras empresas, como un recurso que aumenta su competitividad. El 85% de las organizaciones comenta que disponen de programas para ayudar a mejorar el liderazgo entre culturas. Sus prioridades son la promoción de las oportunidades internacionales y el intercambio cultural. Comparado con el resto de las empresas participantes, casi el doble de esta decena asegura que sus líderes pasan mucho tiempo en el extranjero con un objetivo: lograr el entendimiento de otras culturas.

La conciliación es una de las herramientas más sólidas de las empresas líderes para la contratación y retención de talento. El 63% de las mismas ha introducido un programa especial que favorece la reincorporación de los nuevos padres al puesto de trabajo —el 32% en el resto de las empresas participantes en el informe de Hay Group—. Es más, casi ocho de cada diez permite a sus empleados trabajar desde casa, y el 69% de esta decena de organizaciones destacadas tiene una cultura corporativa de conciliación para apoyar a su plantilla mientras sus hijos crecen. Estos factores favorecen el reclutamiento, la fidelización de talento y potencian el alto rendimiento.

## 11.7 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Analizo las ventajas y desventajas de los comités?                          |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Determino las condiciones para lograr un manejo eficaz de los comités?      |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Defino el concepto de grupo y explico las 4 etapas de su desarrollo?        |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo las variables que integran la estructura de un grupo?              |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Justifico la relación entre la cohesión y el pensamiento de grupo?          |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico las causas de los conflictos y los diferentes planteamientos?       |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Analizo las distintas opciones que tienen los gerentes ante los conflictos? |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Diferencio los conceptos de comité, grupo y equipo?                         |                                  |        |  |        |           |    |

## 11.8 Evaluación final de capítulo

1. Enumere las ventajas de utilizar comités.
2. Enumere las principales desventajas de los comités.
3. Enumere las principales funciones de los grupos.
4. ¿Cuáles son las principales ventajas para los miembros de un grupo?
5. ¿A qué hace referencia el concepto de aceptación en el contexto de un grupo y qué efectos puede acarrear?
6. Clarifique el concepto de pensamiento de grupo y analice sus consecuencias.
7. Los conflictos en los grupos es algo frecuente; defina el concepto de conflicto y presente los tipos de conflictos más relevantes.
8. Enumere los principales tipos de conflictos.
9. Comente las principales opciones que se plantean para manejar los conflictos.
10. Analice comparativamente los equipos y los grupos.

## 11.9 Portafolio de evidencias

| Actividad   | Lineamiento a evaluar   | Elementos a evaluar   |
|---|---|---|
| Escrito sobre ventajas y desventajas de los comités.                | Analizar las ventajas y desventajas de los comités.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El problema o problemas identificados en el caso ejemplo.</li> <li>• Identificación de las ventajas y desventajas.</li> <li>• Ejemplificación de las ventajas y desventajas.</li> </ul>              |
| Escrito sobre la determinación de condiciones para manejar comités. | Determinar las condiciones para lograr un manejo eficaz de los comités. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar si hay condiciones o no para la formación de un comité en el ejemplo.</li> <li>• Ejemplificar las condiciones para el manejo exitoso del comité en el caso.</li> </ul>                   |
| Definición de grupo.  | Definir el concepto de grupo y explicar las 4 etapas de su desarrollo.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del concepto de grupo.</li> <li>• Identificación de cada una de las 4 etapas de desarrollo de grupo en el ejemplo.</li> <li>• Ejemplos de cada etapa de desarrollo en el caso.</li> </ul> |
| Descripción de las variables de estructura de un grupo.             | Describir las variables que integran la estructura de un grupo.         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la presencia de las variables de la estructura de un grupo en el ejemplo.</li> <li>• Descripción de las variables.</li> <li>• Ejemplos de las variables.</li> </ul>                      |
| Escrito sobre cohesión y pensamiento de grupo.                      | Justificar la relación entre la cohesión y el pensamiento en grupo.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El escrito debe dar respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul>   |
| Identificación del tipo de conflicto y sus causas.                  | Explicar las causas de los conflictos y los diferentes planteamientos.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para cada ejemplo identificar qué tipo de conflicto es.</li> <li>• Argumentar la selección del tipo de conflicto.</li> <li>• Describir las causas que lo ocasionan.</li> </ul>                       |

(Continúa)

(Continuación)

| Actividad  | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar   |
|--|--|---|
| Selección de la mejor opción para resolver el conflicto. | Analizar las distintas opciones que tienen los gerentes ante los conflictos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas y desventajas de cada opción para resolver el conflicto.</li> <li>• Selección de la mejor opción para resolver el conflicto.</li> <li>• Argumentos que sustenten la elección.</li> </ul>              |
| Identificar comités, grupos y equipos.                   | Diferenciar los conceptos de comité, grupo y equipo.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lista de características de los comités, grupos y equipos.</li> <li>• Identificación de comités, grupos y equipos en los ejemplos dados.</li> <li>• Razones o argumentos que sustenten la elección.</li> </ul> |



## 11.10 Bibliografía

- Anzieu, D. & Martin, J. I. (1997). *La dinámica de grupos pequeños* (p. 288). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. In H. Guetzkow (Ed.), *Groups, leadership and men; research in human relations* (pp. 177–190). Oxford, England: Carnegie Press.
- Benne, K. D. & Sheats, P. (2010). Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*, 4(2), pp. 41–49.
- Bushe, G. R. (1989). Contextual and Internal Variables Affecting Task Group Outcomes in Organizations. *Group & Organization Management*, 14(4), pp. 462–482.
- Campion, M. & Medsker, G. J. (1993). Relations Between Work Group Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Group. *Personnel Psychology*, 46(december), pp. 823–847.
- Chatwani, R. (2010). EBAY: From green to gold. Stan. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://faculty-gsb.stanford.edu/aaker/pages/documents/100913eBaygreenDraft.pdf>
- Festinger, L. (1950a). Informal Social Communication. *Psychological Review*, 5 (september), pp. 271–282.
- Festinger, L. (1950b). *Theory and experiment in social communication*. Michigan: University of Michigan Press.
- Goodman, P. S., Ravlin, E. C. & Shminke, M. (1987). Understanding Groups in Organizations. In *Research in Organizational Behavior* (pp. 121–173). JAI Press.
- Hyatt, D. & Ruddy, T. (1977). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, pp. 553–585.
- Janis, I. (1987). Pensamiento grupal. *Revista de Psicología Social*, 2, pp. 125–179.
- Jehn, K. A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), pp. 530–557.
- Jewell, L. N. & Reitz, J. H. (1981). *Group effectiveness in organizations* (p. 164). Michigan: Scott Foresman.

- Katz, N. (2001). Sport Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities. *Academy of Management Executive*, 15(3), pp. 56–69.
- Katzenbach, J. & Douglas, S. (1992). *Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization-A Harvard Business Press Book Summary in Partnership with get Abstract* (p. 304). United States: Harvard Business Press Books.
- Las 25 mejores empresas para trabajar (2010). *Dinero*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/las-25-mejores-empresas-para-trabajar/108163>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jawoski, R. A. & Bennett, N. (2004). Social Loafing: A Field Investigation. *Journal of Management*, 30(2), pp. 285–304.
- Llopis, R. (2004). *El Grupo de Discusión: Manual de Aplicación a la Investigación Social, Comercial y Comunicativa* (p. 247). Madrid: ESIC editorial.
- Maples, M. F. (1988). Group development: Extending tuckman's theory. *The Journal for Specialists in Group Work*, 13(1), pp. 17–23.
- Martínez, A. (1997). *Métodos Alternativos en Manejo de Conflictos* (p. 82). México: Semarnap/Cecadesu-PNUD.
- Mateos, M. (2011a). Los directivos de recursos humanos no dan la talla. *Expansión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/11/empleo/desarrollo-de-carrera/1297442930.html>
- Mateos, M. (2011b). Días contados para la soledad del directivo. *Expansión*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/21/empleo/desarrollo-de-carrera/1298281156.html>
- McMurry Inc. (2005). The Roles Your people Play. *Managing People at Work*, 4.
- Mochón, F. y de Juárez, R. (2014) Happiness and Social Capital. Evidence from Latin America Countries. Handbook of Latinamerica Hapiness. Ed. Manriano Rojas.
- Mochón, F. y Sanjuán, O. (2014) A first approach to the measurement of happiness implied in Latin America through the use of social networks. International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Inteligence. ISS:1987-1660.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Mullen, B. & Cooper, C. (1994). The Relation Between Group Cohesiveness and Performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), pp. 210–227.
- Nicholls, C. E., Lane, H. W., Brehm Brechu, M. & Sida Medrano, J. R. (1999). Taking Self-Managed Teams to Mexico. *The Academy of Management Executive*, 13(3), pp. 15–27.
- Piper, W., Marrache, M., LaCroix, R. & Jones, B. (1983). Cohesion as a basic bond in groups. *Human Relations*, 36, pp. 93–108.
- Robbins, S. (1974). *Managing Organizational Conflict: A Nontraditional Approach* (p. 192). Upper Saddle River, N. J: Prentice Hall.
- Roda Fernández, R. (1999). La estructura del grupo: estatus, rol, normas y cohesión. En *Introducción a la psicología de los grupos*. Pirámide.
- Stogdill, R. M. (1972). Group productivity, drive, and cohesiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8(1), pp. 26–43.
- Sundstrom, E., de Meuse, K. & Frutell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), pp. 120–133.
- Thompson, A., Strickland, A. & Robertson Kramer, T. (1995). *Readings in strategic management* (p. 598). McGraw-Hill.
- Tuckman, B. & Jensen, M. A. (1977). Stages of Small Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, December, pp. 418–427.

Turner, M. E. & Pratkanis, A. R. (1997). Mitigating group think by stimulating constructive conflict. In C. K. De Dreu (Ed.), *Using Conflict in Organizations* (pp. 53–71). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications.

Wagner-Johnson, D. (1999). *Managing Work Team Conflict: Assessment and Preventive Strategies*, Center for the Study of Work Teams. *Center for the Study of Work Teams*.

Williams, R. (1995). Self-Directed Work Teams: A Competitive Advantage. *Quality Digest*, November, pp. 50–52. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.qualitydigest.com/magazine/1995/nov/article/self-directed-work-teams-competitive-advantage.html#>



## 11.11 Material de la página Web de apoyo

El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplos de *staffs* en organizaciones
- Ejemplo del Grupo de Desarrollo de Nuevos Productos de DP. S.A
- Ejemplos de los comités de dirección y de compras de Zedworldwide de la operación de un comité
- Ejemplo del Proyecto Glass
- Ejemplo de U-TAD
- Ejemplo de pensamiento en grupo en una organización
- Ejemplos de conflictos en las organizaciones Metalux y Rodas
- Ejemplos de grupos, equipos y comités en Telefónica y Telmex
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*



# 12

## Administración del cambio y de la innovación

### Contenido

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| <b>12.1</b>  | Introducción. . . . .   | 346 |
| <b>12.2</b>  | El proceso de cambio y las fuerzas<br>que lo impulsan . . . . . | 346 |
| <b>12.3</b>  | El cambio organizacional: tipos de cambio . . . . .             | 350 |
| <b>12.4</b>  | Manejo del cambio. . . . .                                      | 356 |
| <b>12.5</b>  | El cambio, la competitividad y los líderes . . . . .            | 365 |
| <b>12.6</b>  | Innovación y creatividad. . . . .                               | 368 |
| <b>12.7</b>  | Autoevaluación. . . . .   | 374 |
| <b>12.8</b>  | Evaluación final del capítulo . . . . .                         | 374 |
| <b>12.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .                              | 375 |
| <b>12.10</b> | Bibliografía. . . . .   | 375 |
| <b>12.11</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                    | 377 |

### Aprendizajes esperados

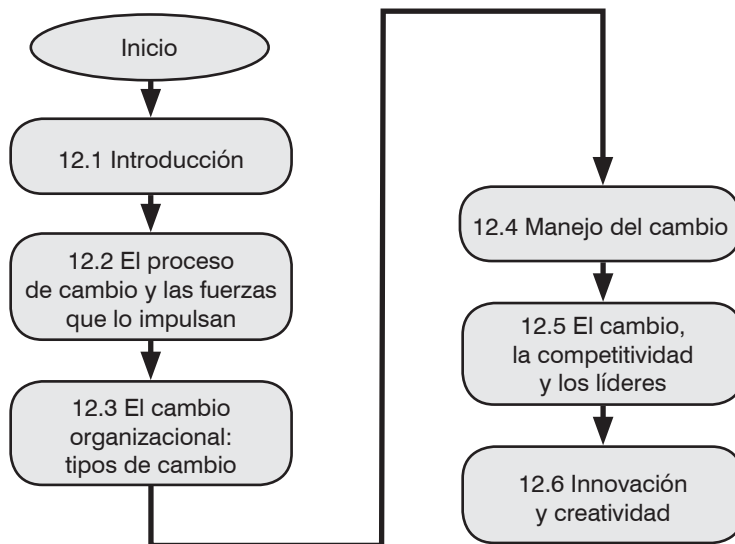
- Expone las razones que justifican el cambio organizacional.
- Analiza los distintos tipos de fuerzas que impulsan el cambio.
- Compara los distintos tipos de cambio.
- Describe qué se entiende por manejo del cambio.
- Explica las etapas que se deben seguir para lograr el cambio.
- Justifica la relación entre cambio y competitividad
- Analiza el papel del líder ante el cambio.
- Expone los conceptos de innovación y creatividad y justifica sus diferencias

### Competencia a desarrollar

Explicar el cambio y las fuerzas que lo producen para definir el papel del líder como responsable de llevarlo a cabo

### Capítulo 12. Administración del cambio y de la innovación

El cambio es una realidad del mundo de los negocios. Este capítulo se ocupa de analizar las fuerzas que provocan el cambio y los tipos de cambios más frecuentes. Se analiza el rol del líder como responsable del manejo del cambio y se describen las etapas que suele seguir todo proceso de cambio. El capítulo se cierra con una serie de recomendaciones para impulsar el espíritu innovador como vía para ganar ventaja competitiva.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre administración del cambio y la innovación, esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### La industria del *software* reprograma su modelo de negocio en la era móvil (“La industria del *software* reprograma su modelo de negocio en la era móvil”, 2011).

La adopción del *cloud computing* (servicios informáticos a través de Internet) y del llamado *mobile computing* (desarrollo de aplicaciones para dispositivos como los *smart-phones* y las tabletas) está empujando a las compañías de *software* a repensar sus modelos de negocio.

Estos aspectos obligarán a una mayor colaboración entre las compañías de la industria y a prestar más atención a los cambios en los comportamientos y las necesidades de los consumidores. Así se concluye en el informe *Global Software Leaders*, elaborado por PwC.

“Las empresas del sector tienen que redefinir su estrategia en aspectos como el diseño y desarrollo del *software*, su distribución y su licenciamiento”. “Es una cuestión de supervivencia, el que no lo haga está abocado a desaparecer”. El mercado de *software* mueve 250 000 millones de dólares (185 577 millones de euros) al año en todo el mundo. Es una industria dominada por las empresas estadounidenses. Microsoft, IBM y Oracle, las tres primeras del *ranking* por facturación, ya suman más de 60 000 millones de dólares.

Una de las tendencias que destaca el informe es el avance del *cloud computing* (o informática en la nube), un término que designa a la prestación de servicios desde una red, ya sea abierta (Internet) o privada (servidores corporativos). Pero, sobre todo, supone una completa redefinición del modelo de negocio del *software*. Los programas informáticos en la nube establecen un sistema de pago por uso, en lugar del clásico pago por licencia.

La propia Microsoft, estandarte del modelo tradicional de comercialización del *software*, ofrece cada vez más parte de su oferta en la modalidad de pago por uso. Por ejemplo [...], todos sus programas de gestión empresarial (Dynamics CRM, Dynamics Nav y Dynamics AX) se comercializan también bajo la fórmula *cloud*.

Si, hasta ahora, usuarios individuales y pequeños negocios han consumido servicios de *cloud computing*, en un futuro próximo, las empresas de mayor tamaño y las administraciones se convertirán en clientes de este tipo de servicios.

En este sentido, el principal reto para las compañías de *software* es afrontar las dos percepciones que tiene el mercado sobre el *cloud computing*: una parte del sector cree que estos servicios dominarán el mercado en el futuro. La otra, aún prioriza la protección de los datos y la seguridad de su localización, destacan desde PwC. “No son modelos excluyentes. El *cloud computing* va a convivir con el modelo actual de licenciamiento del *software*.”

El actual contexto dista mucho del que vivieron clientes y proveedores de *software* hace unos años. En la década de los noventa, los clientes elegían paquetes preintegrados que incluían todos los servicios. En la actualidad, el consumidor demanda servicios individuales con la intención de realizar por sí mismo, aunque sea parcialmente, su integración.

## La era móvil

El *mobile computing* da un paso más allá y designa la posibilidad de acceder a la información desde cualquier dispositivo. Así, contempla la compenetración de los *gadgets* móviles con los servicios *cloud*. El desarrollo del *software* necesario (acceso a la información desde distintas localizaciones y la seguridad y gestión de ese acceso) representará una de las prioridades de las empresas en los próximos años y una de sus principales palancas de crecimiento.



**E**l sector del *software* está en un momento de cambio, pues avanzan nuevas formas de comercialización basadas en el pago por uso de servicios que se cuelgan en la nube (*cloud computing*).

- ¿El cambio en las empresas de *software* en temas como la distribución y su licenciamiento se presenta como una alternativa o una necesidad?
- ¿Qué supone la aparición del *cloud computing*?

“Aún queda camino en el avance de la movilidad dentro de los procesos de negocio de la empresa”, establece el socio de Tecnologías de la Información de PwC. Este año está previsto que se vendan en el mundo 500 millones de *smartphones*, 368 millones de ordenadores personales y 55.7 millones de tabletas.



## 12.1 Introducción



Una estrategia de cambio persigue un mejor desempeño de la organización mediante determinados cambios. El proceso de cambio consiste en las actividades orientadas a que la organización adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías y formas de hacer negocios. Este proceso se ve impulsado tanto por fuerzas internas como externas.

Este capítulo se dedica a analizar el cambio y la innovación en las organizaciones. El cambio es una realidad que forma parte del quehacer diario del mundo de los negocios caracterizado por la globalización y la competencia creciente. El cambio tiene lugar tanto por fuerzas externas a la organización como por fuerzas internas. Cualquiera que sea su origen, el cambio puede tener lugar en la estructura organizacional, en la tecnología o en el personal. Ante el cambio, la tarea de los gerentes consiste en manejarlo de forma que se logre mejorar el desempeño de la organización. El manejo exitoso del cambio requiere conocer las etapas que suele seguir todo proceso de cambio y afrontar la resistencia que se suele ofrecer. El líder debe convencer a la organización de que el cambio es un reto permanente al que hay que hacerle frente para asegurar la supervivencia. Así mismo, el líder debe impulsar el espíritu innovador, pues la excelencia está en saber construir la diferencia en un mundo de iguales.



## 12.2 El proceso de cambio y las fuerzas que lo impulsan



Una **estrategia de cambio** es aquella orientada a alcanzar un mejor desempeño de la organización mediante el cambio de diversos aspectos de la misma.

Con mucha frecuencia las organizaciones deben poner en práctica **estrategias de cambio** (Nadler & Chandon, 2004). Estas estrategias son las que persiguen propiciar el cambio en la organización. La necesidad del cambio se basa en la visión de la organización para alcanzar un mejor desempeño.


Las organizaciones y las personas que se encuentran en ellas continuamente cambian. En las organizaciones, algunos cambios tienen su origen en tendencias que impulsan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo. Éstas se concretan en temas tales como la globalización de la economía, una mayor concienciación ante los problemas éticos y del medio ambiente, la aceleración de las privatizaciones, la profusión de alianzas estratégicas o el avance tecnológico. En otros casos los cambios ocurren como reacción a problemas o situaciones que tienen lugar en las propias organizaciones.

El proceso de cambio comprende todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. El proceso de cambio de una organización permitirá que ésta llegue a ser algo diferente de lo que era en un momento anterior.


En ocasiones las personas no se comprometen con el cambio porque desconocen lo que sucederá y no saben cómo actuar. Cuando lo nuevo no está definido, una forma de defenderse de lo desconocido es aferrándose a lo conocido y rechazando el cambio. Pero en una organización un proceso de cambio sólo será eficiente cuando todos los agentes afectados están comprometidos con él, y no se sienten atropelladas por el proceso de cambio, pues no se consideran ajenas al mismo. Téngase en cuenta que el cambio ocurre a través de las personas. Para que las personas se consideren como parte del proceso de cambio, es necesario que los gerentes que promueven el cambio consideren los valores, las creencias, los comportamientos de los empleados, y sobretudo que los haga parciales del cambio (Mochón, 2006).

Para conseguir un proceso de cambio eficiente y evitar así muchos problemas potenciales, es por tanto necesario que todas las personas implicadas en el proceso de cambio se comprometan con él, y lo sientan como algo cercano que pueden aceptar.

**U**na compañía que ha adquirido reputación por una eficaz gestión del cambio es el grupo chileno Luksic. El modo de actuar consiste en comprar compañías con problemas, incorporar cambios, recuperarlas, ponerlas en beneficios. Posteriormente las vende o las incorpora al grupo (Mochón et al., 2009).



**Para poner en práctica**



En un escrito explique de manera clara las siguientes situaciones que justifican el cambio organizacional:

- Globalización de la economía.
- Concienciación ante los problemas éticos y del medio ambiente.
- Privatizaciones.
- Abundancia de alianzas estratégicas.
- Avance tecnológico.
- Entrada de nuevos competidores con tecnologías innovadoras.

Comente con sus compañeros sobre lo que pasaría a la organización si ante estas situaciones no llevara a cabo un cambio organizacional.

### 12.2.1 El proceso de cambio: fuerzas internas y externas

Las fuerzas del cambio pueden provenir del entorno externo a la organización, de dentro de la organización o de los individuos mismos (Kemelgor, Johnson & Srinivasan, 2000). Las **fuerzas internas** son las que provienen de dentro de la organización. Tienen su origen en un análisis de la situación y del comportamiento de la organización. Se presentan como alternativas de solución a problemas que se plantean en la organización. La necesidad de cambio aparece ante las deficiencias de orden estructural que presenta la organización debido, por ejemplo, a contar con una tecnología obsoleta, con una estructura organizativa inadecuada o por que la formación y cualificación de ciertos directivos y trabajadores es insuficiente.

Las **fuerzas externas** son aquellas que provienen del entorno externo de la organización y muestran la necesidad de cambios de orden interno. Ejemplos de estas fuerzas externas serían un proceso de privatización iniciado por las autoridades gubernamentales, una nueva normativa de calidad de obligado cumplimiento, un aumento de la competencia derivado de la intensificación del proceso de globalización o un desplome de la demanda derivado de una crisis económica internacional.

**El proceso de cambio** consiste en que la organización adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías y formas de hacer negocios, lo que permitirá que ésta llegue a ser algo diferente de lo que era.

Las **fuerzas internas** impulsoras del cambio son las que provienen de la propia organización y son fruto de un análisis de su situación y comportamiento.

Las **fuerzas externas** impulsoras del cambio son las que provienen del entorno externo de la organización y evidencian la necesidad de cambios de orden interno.



**Figura 12.1** Las fuerzas del cambio.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de un cambio organizacional. Después de revisarlo detalladamente, identifique las fuerzas que impulsaron este cambio. Posteriormente analice los tipos de fuerzas que son y la manera en que propiciaron el cambio.

## 12.2.2 La singularidad de cada proceso de cambio

Ningún proceso de cambio es idéntico a otro. Las diferencias pueden estar en los factores que condicionan el cambio o en los elementos que pueden impulsarlo. Para facilitar el cambio se deben identificar las características particulares del proceso de cambio que se está llevando a cabo, evaluar la disposición al cambio de la organización, establecer los procesos que se deben implantar y determinar las herramientas que deben utilizarse.

La dificultad del cambio es proporcional a la magnitud del mismo, y a la resistencia a cambiar de los miembros de la organización. Cuanto mayor sea la dificultad del cambio, más necesario será crear una estructura que lo sustente y mayores los recursos que habrá que dedicar a su proceso de consolidación (Anderson & Barker, 1996).

## 12.2.3 ¿Cuándo ha llegado el momento del cambio?

Por lo general una organización experimentará un cambio cuando:

- Existe un descontento con la situación presente.
- Se vea claro adónde se quiere ir y cómo se quiere ir.
- Se conozcan los primeros pasos a dar, para, a partir de donde estamos, encaminarnos a la meta deseada.
- Se esté dispuesto a dedicar los recursos y esfuerzos precisos, especialmente por parte de los gerentes. No basta saber adónde queremos llegar, sino que la factibilidad (capacidades disponibles y aceptación) es condición necesaria para llevar a cabo el cambio de forma exitosa.

Un aspecto importante de todo proceso de cambio consiste en acertar con los primeros pasos. Es fundamental relacionar las necesidades del negocio con las capacidades individuales, y esto es algo que debe hacerse desde el inicio del proceso. Esta decisión es una de las más complejas e importantes que debe tomar un gerente y se considera como una de las claves para que el cambio sea exitoso.

### Para poner en práctica

Elabore una presentación donde exponga la manera en la que los condicionantes propician el cambio organizacional y ejemplifíquelos. ¿La ausencia de cualquiera de estos condicionantes impediría que se diera el cambio organizacional?

Cuando las circunstancias determinan que una organización debe llevar a cabo un cambio, lo más conveniente es hacerlo con rapidez para que durante el proceso no se pierda la posición de ventaja competitiva. De hecho, lo ideal sería anticiparse a los competidores. Para poder



**Figura 12.2** Condicionantes del cambio.

anticiparse la clave está en saber detectar y aprovecharse de una serie de signos premonitorios, entre los que cabe destacar los siguientes: 1) la compañía que durante un largo tiempo ha sido el rival más potente está dejando de serlo, 2) la compañía que ha sido su más firme aliado está perdiendo importancia y 3) está cambiando la capacidad de los gerentes para entender la situación y están perdiendo el contacto con lo que sucede en el exterior. Un grupo de empresas latinoamericanas que ha sabido de forma regular anticiparse al cambio y de esta forma consolidar su liderazgo son las recogidas en *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas* (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009).

En la naturaleza de las organizaciones está que cambien con el tiempo y, por tanto, los gerentes, con una visión proactiva, tienen que tratar de manejar el cambio. No se trata de cambiar por cambiar, en muchas ocasiones hay que cambiar para sobrevivir. La supervivencia de una organización puede depender de la forma en que adapte la cultura organizativa a un ambiente de rápido cambio.

#### 12.2.4 El rol desarrollado por el agente de cambio

Es importante no sólo saber cuándo hay que cambiar, también se ha de tener conciencia de que el cambio no es algo sencillo. Cuando el cambio llega hay que saber soportar un periodo de confusión, experimentación y caos, y sólo después es cuando se podrá pasar a una fase caracterizada por una determinación incondicional de adoptar una nueva orientación hacia una nueva meta.

En un proceso de cambio un rol muy destacado es el desarrollado por el **agente de cambio**. El agente es el responsable de que los cambios se hagan de manera correcta y concisa, procurando que se encaminen a la mejora de la organización. El agente de cambio debe evitar que se cree un ambiente de trabajo inadecuado para el buen funcionamiento de la organización. Para ello deberá contactar con los distintos miembros de la organización, conocer sus inquietudes y ganarse su confianza.

El agente de cambio tendrá que organizar las tareas para que se puedan efectuar cambios en temas relacionados con la estructura, la tecnología y el personal.

Un **agente de cambio** es alguien que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de manejar el proceso de cambio.



### 12.2.5 La era del cambio

Las organizaciones, a partir del momento en que terminó la segunda Guerra Mundial, hasta finales de la década de los setenta, vivieron un largo periodo de relativa estabilidad con crecimiento en el que la estrategia era de continuidad: bastaba seguir haciendo cada vez mejor lo que siempre se había hecho. Algunos han definido aquella época como la era del gerente de una sola estrategia, “del directivo en busca de la eficiencia”; no se asumían los riesgos que implica todo cambio, pues no era necesario. Por tanto, la experiencia no había aportado a los gerentes las capacidades creativas e innovadoras que se requieren para encontrar y poner en práctica nuevas estrategias, es decir, nuevos objetivos y/o nuevas formas de alcanzarlos.

Desde hace unas décadas, sin embargo, para lograr mantener un nivel de excelencia, las organizaciones deben ser capaces de renovar los negocios: saber salirse de lo que hasta ahora fue útil y entrar en otro nivel más adecuado a las exigencias de los cambios del entorno (usuarios, competencia, mercado, tecnología, etc.). El mundo contemporáneo de los negocios vive sumido en acelerados cambios. El gerente ha de comprender que, junto a invariables facetas de tipo administrativo de su función directiva, hay otras susceptibles de ser revisadas o puestas en cuestión, en función de las transformaciones de la organización y de su entorno, para apuntar a nuevas metas. Los problemas contemporáneos de las organizaciones no se solucionan sólo con buenos directivos-gestores: hacen falta gerentes impulsores del cambio que sean capaces de garantizar una mayor agilidad funcional de las organizaciones.

Uno de los sectores en los que el cambio ha sido más intenso en las últimas décadas, ha sido el de las telecomunicaciones (Mochón, 2006). Tomemos el caso de MCI. Esta empresa se enfrentó al gigante de las telecomunicaciones estadounidenses AT&T, y durante un tiempo ganó. Bernie Ebbers compró MCI y la fusionó con WorldCom. Pero al poco tiempo WorldCom cayó en una red de escándalos contables y se declaró en bancarota. Para intentar renacer de las cenizas y hacer olvidar su propio pasado, WorldCom ha vuelto a llamarse MCI. Así, esta empresa de reciente creación, creció de forma exponencial y contribuyó a cambiar el mundo de las telecomunicaciones. Fue engullida, desapareció, y ahora ha vuelto a emerger. Este ejemplo ilustra cómo en un breve plazo de tiempo una misma organización ha pasado por circunstancias radicalmente distintas y los gerentes no han tenido más remedio que adaptarse a cambios muy profundos para poder sobrevivir.

## Resumen

### El cambio y las fuerzas que lo impulsan

Una estrategia de cambio persigue un mejor desempeño de la organización mediante determinados cambios. El proceso de cambio consiste en las actividades orientadas a que la organización adopte exitosamente nuevas actitudes, tecnologías y formas de hacer negocios. Este proceso se ve impulsado por fuerzas internas y fuerzas externas.

### 12.2.6 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué se entiende por estrategia de cambio y qué es lo que persigue mediante el proceso de cambio?
2. ¿Qué requisitos se deben de cumplir para que el cambio tenga lugar de forma eficiente?

## 12.3 El cambio organizacional: tipos de cambio

El cambio se ha hecho familiar en todas las organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer diario de los gerentes. Un dicho aceptado en el mundo de los negocios que refleja la necesidad de cambiar es: “quien no se adapte al cambio morirá en el camino”. El

ambiente que envuelve a las organizaciones está en continuo cambio y se exige una elevada capacidad de adaptación para sobrevivir. Las organizaciones deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Para competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con la situación existente, para transformarla en otra que suponga un mejor desempeño (Hicks, 2000). Formalmente, el **cambio organizacional** es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento por parte de la organización.

El **cambio organizacional** es el conjunto de variaciones que se traducen en un nuevo comportamiento encaminado a un mejor desempeño.

### 12.3.1 Tipos de cambios organizacionales

Muchas de las alteraciones que experimenta una organización no suponen un cambio de orden estructural (Fariás, 2000). Así, por ejemplo, el cambio de un proveedor por otro o el cambio de unas oficinas a otras más amplias no suponen alteraciones relevantes para la organización. Cuando esto sucede estamos en presencia de cambios genéricos.

Un cambio organizacional propiamente dicho es cualquier modificación relevante de: a) la estructura organizacional, b) de la tecnología o c) del personal.

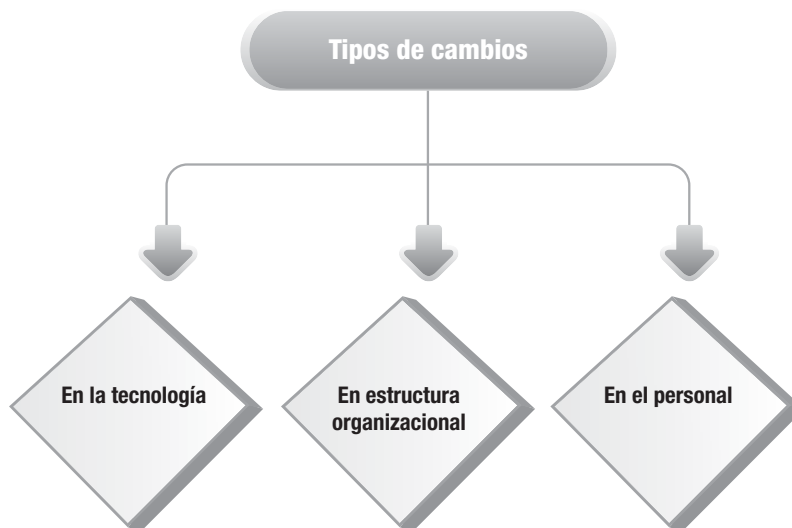


Figura 12.3 Principales tipos de cambios.

#### a) Cambios en la estructura organizacional

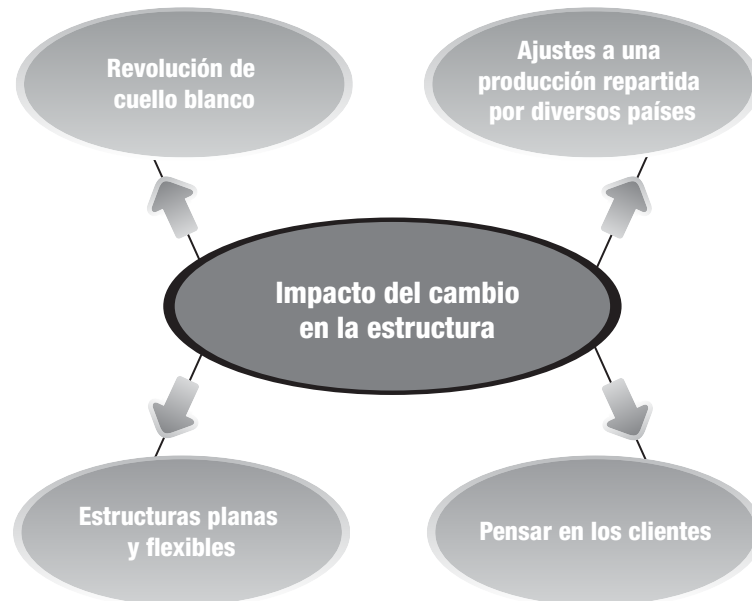
Los cambios en la estructura organizacional pueden ser la consecuencia de alteraciones en las estrategias seguidas por la organización o por cambios en las circunstancias en que opera. Un entorno caracterizado por el cambio, la aparición de nuevos negocios y por la diversificación plantea retos que afectan a la estructura organizacional. Las organizaciones deben saber, por ejemplo, como ubicar a los nuevos negocios o como manejar una creciente internacionalización en la estructura, sin incurrir en excesivas reestructuraciones.

En un entorno como el esbozado, la expansión de la empresa a otros sectores, mercados y países plantea situaciones que afectan a toda la organización. Tanto la política de recursos humanos como el diseño de la estructura organizativa deben dar respuesta a los nuevos retos y crear los canales oportunos para que la organización pueda sacar provecho de las nuevas oportunidades. Operar en mercados diferentes plantea necesidades adicionales, pero a la vez ofrece nuevas posibilidades, siendo las sinergias sólo una parte de ellas.

Cuando el gigantismo no es la respuesta y dado que los conglomerados no siempre funcionan de forma eficiente, si las grandes organizaciones desean alcanzar la supervivencia deben tener una elevada dosis de elementos autodestructores y desorganizados. Éstos les ayudarán a mantenerse permanentemente actualizadas. En este sentido el caso de GE es un buen ejemplo. Esta empresa es la única que desde 1917 se mantiene presentando resultados que superan el índice general del mercado bursátil y a la vez es una empresa “desorganizada” y “autodestructora”. GE se fundó con el espíritu innovador de Edison y en cierto modo lo ha sabido mantener. Jack Welch, que durante años fue CEO de esta gran empresa, impulsó este espíritu de cambio continuo como forma de mantenerse permanentemente en “buena forma” (Mochón, 2005).

El impacto del proceso de cambio sobre la estructura organizacional se puede concretar en los puntos siguientes:

1. *La rápida reducción de los puestos de trabajo que realizan tareas rutinarias y monótonas.* La denominada *revolución de cuello blanco* consiste en la eliminación de buena parte de los puestos de trabajo simplemente administrativos, pues ese tipo de tareas las realizan microchips de forma más eficiente.
2. *La conveniencia de adoptar estructuras más planas y flexibles,* como consecuencia de la revolución de cuello blanco. Este hecho se manifiesta en que si hace unos años el modelo arquitectónico de las grandes empresas eran altos edificios repletos de trabajadores de cuello blanco, el modelo del futuro probablemente se parezca más al de las empresas del Silicon Valley: edificios planos, de planta baja, puestos rápidamente unos junto a otros. Una empresa que sin estar ubicada en este entorno innovador, ni dedicarse a las nuevas tecnologías, pero que ha sabido adaptar su estructura a los nuevos tiempos es Wal-Mart. Esto le ha ayudado a convertirse en la mayor empresa del mundo.
3. *Las implicaciones que se derivan del hecho de tener la producción repartida por diversos países.* En la actualidad muchas empresas, como por ejemplo Nike o IKEA, tienen su cadena de producción diseminada por varios países. Ello se debe a la búsqueda de ahorro de costos mediante economías de escala, cualificación o mano de obra barata. Lo



**Figura 12.4** El proceso de cambio y la estructura organizacional: enseñanzas.

relevante es que esa forma de producir tiene consecuencias de cara a la estructura. Este tipo de funcionamiento plantea la conveniencia de que las empresas se doten de estructuras organizacionales simples y flexibles que les permitan adaptarse con eficiencia a las circunstancias de cada país.

4. *Diseñar la estructura organizacional pensando en los clientes*, tal como nos enseña el caso de Dell Computer. Analizando la experiencia de Dell Computer se evidencia la conveniencia de organizar la empresa en torno al cliente, segmentando por producto y cliente a la vez. La clave reside en que el mayor número posible de miembros de la organización contribuya a satisfacer al cliente. Para ello, hay que revisar el organigrama con una nueva perspectiva y averiguar si la estructura actual facilita la consecución de una meta tan importante. Esta idea es la misma que Larry Page está tratando de implantar de su vuelta al poder en Google en los primeros meses de 2011.

### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de un cambio organizacional. Después de leerlo identifique las circunstancias que propiciaron el cambio. Posteriormente mencione cómo se fue dando y si durante el proceso de cambio se presentaron: revolución de cuello blanco, estructuras planas y flexibles, ajustes a la producción repartida en varios países y si se pensó en el cliente.



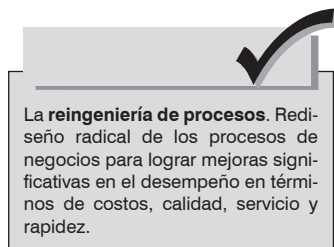
## b) Cambios en la tecnología

Los cambios en la tecnología han sido ampliamente estudiados. De hecho, los primeros estudios de administración se ocupaban de analizar las consecuencias para el funcionamiento de las organizaciones de cambios en la tecnología. En este sentido los trabajos de Taylor o de Fayol, estudiados en el Cap. 2, son una excelente referencia.

Con el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y su abrumadora incorporación al mundo de la empresa, los sistemas de información se han convertido en una pieza clave en la búsqueda de la eficiencia operativa y la reducción de costos. El impacto de las tecnologías de la información en la productividad de las organizaciones es muy amplio, y potencialmente afecta a todas las actividades de la empresa. Todos los directivos, cualquiera que sea su nivel, pueden desarrollar papeles importantes en el desarrollo de estrategias funcionales y contribuir a mejorar la forma en que opera la cadena de valor. El objetivo es conseguir estimular la eficiencia y lograr una *organización más flexible*. Los gerentes de primer nivel pueden contribuir a potenciar la eficiencia, por ejemplo enfatizando la necesidad de que en forma continuada se logren mejoras en la **reingeniería de los procesos empresariales** (Hammer & Champy, 1993).

Desde hace unos años las organizaciones se enfrentan a la Revolución Digital. La Revolución Digital (RD) consiste en el uso de la tecnología para mejorar de forma radical el desempeño y el alcance de las empresas. La RD se asocia con la utilización de los avances digitales (movilidad, *big data* y *advanced analytics*, *social media*, dispositivos integrados inteligentes,...) para mejorar las tecnologías tradicionales como los ERP (*Enterprise Resource Planning*), cambiar las relaciones con los clientes y revisar los procesos e innovar con disruptivas propuestas de valor.

La RD plantea la necesidad de llevar a cabo una transformación digital, entendida no tanto como el resultado de implantar nuevas tecnologías sino de transformar la organización de forma que se puedan capitalizar las ventajas que ofrecen las nuevas tecnologías.





### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de un cambio de tecnología en las empresas Apple y Nokia. Después de leerlo identifique las circunstancias que propiciaron el cambio. Posteriormente mencione cómo se fue dando y cómo el cambio de tecnología favoreció a esta empresa.

## c) Cambios de personal

El **desarrollo organizacional** analiza los métodos de cambio centrados en la gente y en las relaciones laborales y su rol en el desarrollo de la organización.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano esto es, tanto el pleno convencimiento de los gerentes como la concientización del personal respecto a la necesidad del cambio (Worren, Ruddle & Moore, 1999). El **desarrollo organizacional** estudia los cambios de actitudes, percepciones, expectativas y comportamientos. Se centra en el análisis de los métodos de cambio centrados en la gente y en las relaciones laborales y su rol en el desarrollo de la organización. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de cooperación para implementar el cambio. En un mundo globalizado y competitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral. Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Por otro lado, los gerentes que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas. Este círculo vicioso hay que romperlo informando al personal de la necesidad del cambio y lograr motivarlo. La motivación del personal se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran. En estas circunstancias el personal se sentirá comprometido, y ello facilitará el cambio.

Una situación opuesta al círculo vicioso entre desconfianza y falta de compromiso es el conocido como el círculo virtuoso generado entre felicidad y productividad, espoleadas por la motivación y la creatividad. Este es uno de los temas estudiados en el marco de la economía de la felicidad (Achor, 2011).

Es tarea de los gerentes emplear **técnicas de desarrollo organizacional** para crear el ambiente apropiado para que el personal se sienta motivado a realizar las actividades requeridas. El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones se ha debido a no tener en cuenta al personal como centro de la transformación. Los gerentes deben hacer compatible la adaptación que el personal tiene que experimentar con los cambios en los procesos.

Las **técnicas de desarrollo organizacional** son las que se centran en las personas y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de un cambio de personal. Después de leerlo identifique las circunstancias que propiciaron el cambio. Posteriormente mencione cómo se fue dando y cómo influyó el cambio de personal a la organización.

Cuando los cambios crean la necesidad de nuevas tareas y conductas, para que éstas tengan carácter de permanencia, se requerirá un aprendizaje.



### Para poner en práctica



Retome las características de cada tipo de cambio y elabore un cuadro comparativo de ellos. Puntualice sus principales características y diferencias. Posteriormente revise el caso de los almacenes ECI, que se encuentran en la página Web del libro y responda: ¿De qué factores dependerá el tipo de cambio que deberá llevar a cabo la organización? ¿Por dónde empezar? ¿Cómo definir una nueva hoja de ruta para la empresa? Los problemas son: ¿de cambio de estructura organizacional, de tecnología, de personal o de equipo directivo?

## 12.3.2 El cambio, la planeación y las circunstancias

Para llevar a cabo con éxito el requerido cambio en una organización hay que combinar la planeación con un conocimiento profundo de las circunstancias concretas de la empresa y del sector o industria. Además, para que el cambio sea sostenible a largo plazo hay que lograr que penetre en la cultura de la organización. Esto conllevará actuaciones planeadas a medio plazo y ajustadas a las circunstancias de la organización. Así, por ejemplo cuando la estrategia de cambio requiera una transformación profunda del modelo de negocio, es muy probable que el cambio no se deba implantar de forma brusca, sino teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y estableciendo una secuencia definida de fases que llevarán a la organización a la posición deseada.

En este proceso de cambio los gerentes que impulsan el cambio deberán utilizar de forma eficiente los recursos con que cuenta la organización y para ello deberán recurrir al empleo de las nuevas tecnologías. Como se verá en el Capítulo 16, un uso eficiente de las nuevas tecnologías permite poner al servicio de la toma de decisiones, y del proceso de cambio toda la información con que cuenta la empresa. En este sentido, los *Enterprise Resources Planning* (ERP) o sistemas de planeación de recursos se han evidenciado no sólo como una potente herramienta de control, sino también de planeación y por tanto de cambio, pues permiten integrar de forma consistente recursos e ideas.

Una empresa que se ha caracterizado por ajustar eficientemente el proceso de cambio a sus circunstancias ha sido la multinacional de hotelera Hotelco. Los gerentes de Hotelco se han apoyado en el uso de las nuevas tecnologías, y en particular de la tecnología móvil para aumentar la productividad de sus empleados y mejorar la atención al cliente, logrando personalizar la oferta de servicios a las necesidades de los clientes. La multinacional india, Asian Paints, también se puede incluir en el grupo de empresas que se han apoyado en las nuevas tecnologías para impulsar el cambio. En concreto Asian Paints utilizó un ERP para incrementar la productividad y reducir los costos, así como para mejorar la información sobre los deseos y necesidades de sus clientes. Los ahorros en costos le permitieron financiar su proceso de internacionalización y la información obtenida sobre las necesidades de los clientes le llevaron a un proceso de diversificación en la cartera de sus productos ofertados (Capgemini & MIT, 2012).

Otro ejemplo de éxito en el cambio es el caso de Wal-Mart. Recién llegados al sector, provenientes de una pequeña ciudad de Arkansas, se enfrentaron a los campeones de la venta al por menor (Sears) y los derrotaron, utilizando como arma fundamental el cambio en la forma de

concebir la distribución, lo que supuso uno de los crecimientos de la productividad más impresionantes de la historia de América. También podemos destacar como otro caso de éxito el cambio de las reglas del juego protagonizado por Microsoft frente IBM. Un grupo de jóvenes genios de la informática provocaron enormes problemas a una de las empresas más grandes del mundo y rápidamente se hicieron con el control de la industria de más futuro. De todas formas, debemos ser realistas y reconocer las dificultades que conlleva el cambio. En muchas ocasiones es más fácil hacer que desaparezca una organización que cambiarla. En otras palabras, quizás fuera más fácil crear Wal-Mart que cambiar a Sears.

Un ejemplo más reciente de empresa que ha alcanzado el éxito cambiando las formas de hacer las cosas es Inditex (Mochón, 2005). Guiada por un deseo de lograr un acercamiento rápido a los gustos del consumidor, Inditex ha logrado revolucionar la forma de producir y diseñar moda.

## Resumen

### El cambio organizacional: tipos de cambio

El cambio organizacional es el conjunto de variaciones que se traducen en un nuevo comportamiento encaminado a un mejor desempeño. Un agente de cambio es alguien que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de manejar el proceso de cambio. Los principales tipos de cambios se dan en la estructura organizacional, en la tecnología y en el personal.

### 12.3.3 Cuestiones de repaso

1. Defina los conceptos de cambio organizacional y agente de cambio.
2. Comente los principales tipos de cambio



## 12.4 Manejo del cambio

Antes de iniciar todo proceso de cambio, los gerentes deben preguntarse por qué hay que efectuar el cambio, para qué se debe cambiar y cuál debe ser la dirección del cambio. Reflexionar sobre estas preguntas les ayudará a enfocar apropiadamente el proceso de cambio y facilitará que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

### 12.4.1 Algunas recomendaciones para manejar el cambio

El manejo del cambio hace referencia a las recomendaciones que se deben seguir para lograr que el cambio se alcance exitosamente (Fagenson-Eland, Ensher & Warner Burke, 2004). Éstas se pueden resumir en los puntos siguientes:

- Las situaciones complejas que se asocien con el cambio no deben atenderse de manera dispersa, sino que requieren de un *enfoque globalizador* o integral.
- Antes de iniciar el proceso de cambio, es necesario realizar un *diagnóstico previo* de la situación, de tal manera que se pueda tener la seguridad de que la organización podrá absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño. El diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas sobre la gestión de la organización, tales como: ¿Se están haciendo las cosas bien?, ¿se pueden hacer todavía mejor?, ¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?, ¿estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios requeridos?

El **manejo del cambio** es el conjunto de actuaciones e iniciativas que toman las gerentes, encaminadas a lograr que el cambio se alcance exitosamente. Las etapas que tradicionalmente se deben seguir para lograr el cambio son: descongelar los valores antiguos, cambiar los valores y recongelar los nuevos valores.




- Hay que *contrastar la capacidad de la alta gerencia para manejar los cambios*, ya que éstos implican costos, riesgos e ineficiencias temporales a los que los gerentes deben hacer frente.
- El cambio en una organización es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas y hay un *periodo de transición*. Por lo tanto, no sólo es importante estudiar la situación inicial y diseñar y planear el estado futuro deseado, también hay que analizar profundamente el estado de **transición** necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

En la fase de transición no se han obtenido todavía los beneficios esperados de la nueva situación, pero tampoco se ha soltado todo el lastre del pasado. Es durante esta fase que el cambio es más frágil. Durante la transición, se suele observar una caída temporal del nivel de desempeño. Esto se puede explicar por la carencia de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y por la necesidad de aplicar los recursos disponibles al viejo y al nuevo esquema de trabajo.

El reto que deben superar los gerentes consiste en minimizar la caída temporal del desempeño (pero sin renunciar a la profundidad del cambio requerido) y en reducir la duración de la transición pero de forma que sea compatible con la capacidad de la organización y de los individuos para captar los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieren para garantizar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo. Por las razones apuntadas para llevar a cabo un cambio exitoso, es necesario dedicar una cantidad suficiente de recursos a atender los problemas ligados a la transición.

- El cambio requiere un alto nivel de *compromiso y dedicación* para el logro de la nueva situación. Si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de la toma de decisiones en la organización, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso.
- Los cambios organizacionales requieren una *planeación adecuada*. Sólo así será posible elegir con claridad la dirección que los facilite. En el proceso de planeación habrá que determinar si los cambios deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio.



El periodo de **transición** de un proceso de cambio es una situación intermedia en la que aparecen las dificultades y los costos del cambio, pero aún no se han dejado completamente atrás las desventajas originales que propiciaron el cambio.



**Figura 12.5** Recomendaciones para un manejo exitoso del cambio.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentran algunos ejemplos sobre el manejo de cambio en las organizaciones Unilever y Ponds. Después de leerlos, mencione qué se entiende por manejo del cambio, describa cómo se fue dando. Identifique si están presentes las recomendaciones para el manejo exitoso del cambio.

### Nota complementaria

#### Factores que impulsan el cambio: algunos casos

El cambio es una necesidad impuesta por el entorno para sobrevivir, sabiendo que a largo plazo sólo sobreviven los que conservan la semilla de la innovación y del cambio. En este sentido, en un estudio realizado por Tom Peters y Robert H. Waterman (Peters & Waterman, 1984) se analizó un grupo de 43 empresas consideradas como excelentes. Los criterios o principios que se utilizan como elemento discriminador son los ocho puntos siguientes:

1. *La predisposición a la acción.* En empresas como Hewlett Packard y 3M los directivos no están pegados a sus oficinas ni defendidos por sus secretarías, sino que se movían por sus propias empresas, y cuando encontraban personas de primera línea que podían tener una nueva idea insólita, los animaban a intentar conseguirlo. Hoy día la ausencia de predisposición a la acción sigue siendo el mayor problema de las grandes organizaciones. La velocidad en la toma de decisiones de Dell, Wall-Mart o Amazon supone un fenómeno nuevo que en muchos casos exige la reestructuración total de la empresa.
2. *Cercanía al cliente.* Permanecer cerca del cliente permite conocer mejor las frías estadísticas del mercado. Al cliente hay que ofrecerle soluciones, hay que “hacerse uno con el cliente” e ir más allá del producto. Éste es el caso de la empresa de servicios de *marketing* integrados Omnicom o la empresa UPS que ofrece una logística integrada.

Según Sam Walton, fundador de Wal-Mart, para propiciar el cambio en la dirección apropiada hay que poner en primer lugar al cliente y aprender de la competencia, de los clientes y de los propios empleados. En el proceso de cambio hay que innovar, experimentar y generar anarquía. Personalmente Walton cree que su aportación más importante ha sido su deseo constante de cambiar las cosas, de sacudir el sistema, de innovar y de no dejar nada en su lugar. Para alcanzar el éxito, a estos ingredientes hay que añadirles el encontrar la “fórmula” apropiada de su industria y mantenerse fiel a su visión.

En el caso de Wal-Mart la clave de su estrategia consistió en orientarse inicialmente a las ciudades pequeñas. Esto fue en gran parte fruto de la casualidad, pues se debió a que la esposa de Sam Walton se negó a vivir en una ciudad de más de 10 000 habitantes. Al empezar su negocio en ciudades pequeñas en las que nadie más estaba interesado, se tuvo la oportunidad de perfeccionar los métodos antes de acometer mercados más competitivos. En cualquier caso, su camino hacia el éxito se fundamentó en algo más que la buena suerte; en 1983 Wal-Mart fue una de las empresas pioneras en el uso de las nuevas tecnologías, como la tecnología por satélite. Esto le permitió manejar enormes cantidades de datos que fluían entre las tiendas, los almacenes, los proveedores y la oficina corporativa.

Con esa información se posicionó mejor que la competencia para usar el conocimiento del inventario y consolidar la relación con los fabricantes principales. La estrecha colaboración con los proveedores y las ganancias en productividad obtenidas derivadas de los sistemas utilizados, le permitieron establecer una política de siempre precios bajos. Wal-Mart fue la primera compañía en transformar la relación antagónica con los proveedores en algo muy parecido a una sociedad. A los proveedores se les explicó que Wal-Mart no era su cliente: que los clientes finales sí lo son. Wal-Mart es sólo el conducto por medio del cual le llega la mer-



**J**eff Bezos, presidente y CEO de Amazon, siempre ha defendido que para lograr que una empresa sea sostenible a largo plazo la clave radica en obsesionarse por el cliente (Bulygo, 2013).



**L**a empresa colombiana Grupo Nacional de Chocolates, concibe la innovación y la creatividad como herramientas para posibilitar la transformación de los procesos, el principal motor del crecimiento de los negocios y como una importante fuente de diferenciación en el mercado (Mochón et al., 2009).

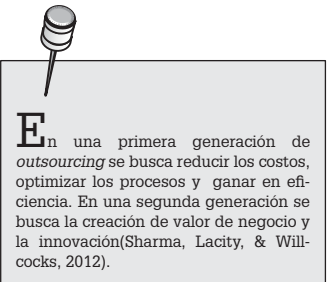
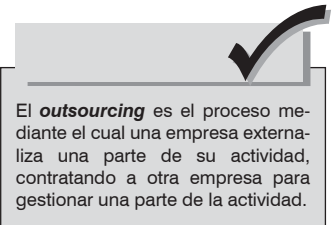
cancia al cliente. De esta forma se podrían ahorrar muchos costos que habían sido incorporados al negocio por los proveedores para protegerse de Wal-Mart, así como algunos costos que el propio Wal-Mart había añadido para protegerse de los proveedores. El resultado final es que el negocio en su conjunto gana en eficiencia y esas ganancias se pueden trasladar al cliente. Algo similar es lo que ha hecho el grupo Mercadona en España, alcanzando un éxito sin precedentes en el sector de la distribución.

Otro caso de aceptación del cambio como vía para ganar ventaja competitiva lo ofrece Imaginarium, una empresa ya de por sí innovadora. Su presidente Felix Tena cree que siempre es un buen momento para reinventar su compañía, y para ello mira muy poco a la competencia. La clave para encontrar soluciones innovadoras está en observar a la sociedad y a los clientes e inspirarse en ello para llevar a cabo el cambio.

3. *Autonomía y espíritu emprendedor.* Las empresas que alcanzan las cotas más altas son aquellas que sienten devoción por promover el espíritu emprendedor y mantienen estructuras altamente descentralizadas. Para estas empresas es muy frecuente el **outsourcing**, pues hay que dotarse de la flexibilidad suficiente para poder acceder a los mejores socios del mundo en cada momento. En el contexto actual la tarea es crear valor, gestionar, destruir y reconfigurar toda la red que crea valor. Estamos entrando en una era de transitoriedad perpetua, en la que lo permanente es algo obsoleto.

#### Para poner en práctica

Identifique tres organizaciones que promuevan el espíritu emprendedor y describa cómo lo hacen. Además de fomentar el espíritu emprendedor, ¿comparten algunas otras características? ¿Por qué a empresas como Google o Apple les resulta provechoso impulsar el espíritu emprendedor?



4. *La productividad y el personal.* Hay que partir del hecho de que los trabajadores tienen cerebro e ideas y dar un paso más. Los trabajadores tienen talento y es necesario ganar la guerra por el talento. En la actualidad una buena parte del valor económico surge de la acumulación de capital intelectual, de la creatividad, del entusiasmo y de la individualidad.

#### Para poner en práctica

Reúnase con un compañero y elaboren una lista con diez acciones que ustedes consideren para ganar la guerra por el talento y poder reclutar o retener trabajadores productivos y talentosos. Comparen sus propuestas con las de sus compañeros.

5. *El valor dirige.* El directivo excelente debe permanecer cerca de sus empleados y de sus clientes, incluso si se trata de una gran empresa. En la actualidad la creación de valor procede de soluciones, experiencias y creación y gestión de la marca, en definitiva del capital intelectual o materia blanda. Éste es el mundo, por ejemplo, de Microsoft, Dell, Celera Genomics, Amazon, Facebook o Google.
6. *Pegarse a la propia labor.* La empresa excelente debe evitar la complacencia y la arrogancia corporativa y centrarse en las competencias clave. Esto fue lo que decidieron compañías como 3M y Johnson & Johnson. En cualquier caso, en el mundo actual el tema es más difícil. Centrarse en un pequeño número de cosas que la empresa hace bien y subcontratar el resto es una estrategia lógica, pero se corre el peligro de que esa labor,

aunque se haga bien, deje de ser relevante en un breve plazo de tiempo. También puede ocurrir que aparezca alguna empresa nueva con un plan para convertirse en excelente haciendo “lo tuyo”. Cada vez es más difícil saber qué significa exactamente eso de centrarse en las competencias clave. Hay que estar continuamente pendiente de lo que nos piden los clientes.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará los casos de las organizaciones Kodak y Olivetti. Después de revisarlos describa cómo afectó o no el no apegarse a sus propias labores. Mencione si cayeron en la complacencia y arrogancia o si se centraron en las competencias claves.

7. *Forma simple, staff reducido.* En las empresas excelentes los directivos de línea deben mandar, pues son los que están más cerca de los empleados y los clientes. Esta idea conduce a una estructura simple y a un *staff* reducido. La aparición de Internet ha determinado que muchas de las funciones de *staff*, tal como las conocíamos, prácticamente hayan desaparecido. Todo el trabajo rutinario se hará fuera o se automatizará y el resultado será una organización mucho más sencilla y ágil.
8. *Lo simultáneo suelto, las particularidades compactas.* Hasta hace unos años se creía que las empresas excelentes se deberían caracterizar por tener valores compartidos y una cultura unificada de empresa, y hacer esto compatible con permitirles a las personas una gran libertad para inventar y para hacer sus propias cosas. Se debería actuar con una elevada dosis de autonomía guiada por un pequeño conjunto de verdades. Las enseñanzas de cara al futuro, es que los modelos empresariales no hay que sacralizarlos, pues van y vienen. Están para ser utilizados, mientras resulten útiles y en muchas ocasiones hay que hacer camino al andar. Uno de los mayores defensores del cambio es Andy Grove, cofundador y ex-presidente ejecutivo de Intel, quien señala que las empresas o escribirán nuevas estrategias competitivas o quedarán marginadas. Así mismo, advierte que ante el cambio no caben dilaciones: el éxito engendra la complacencia y la complacencia es la antesala del fracaso. El cambio en el entorno puede deberse a competidores nuevos o cambiantes, a una modificación de la regulación, a un nuevo canal de distribución, etc. Cuando las circunstancias cambian drásticamente, hay que adaptarse o morir. Hay que estar siempre alerta y recurrir a la acción inmediata una vez que la vigilancia haya cumplido su cometido.



**A**ndrew Grove como presidente ejecutivo de Intel fue un firme convencido de que para sobrevivir en el mundo empresarial hay que aprender a convivir con el cambio. En este sentido señaló que todos necesitamos exponernos a los vientos del cambio.  
[http://www.goodreads.com/author/quotes/37708.Andrew\\_S\\_Grove](http://www.goodreads.com/author/quotes/37708.Andrew_S_Grove)



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentran ejemplos de las organizaciones Grupo Bal, Grupo Alfa y General Electric Company, las cuales cuentan con estrategias competitivas distintas. Después de leerlos, identifique las diferentes estrategias competitivas que han llevado a cabo. ¿Considera que cada una de estas organizaciones ha sabido adaptarse al cambio? ¿Qué hubiese pasado si la organización hubiera conservado la misma estrategia competitiva exitosa hasta la fecha? ¿Por qué?

## 12.4.2 Etapas para lograr el cambio

El cambio no es algo fácil, primero porque no todas las personas están dispuestas a realizar los esfuerzos requeridos, y segundo, porque incluso si están dispuestas es muy fácil volver a las antiguas rutinas. Téngase en cuenta, además que todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

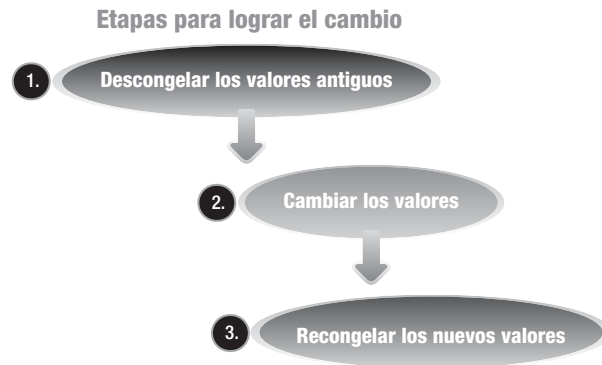
Cualquiera que sea el tipo de cambio que se lleve a cabo, para alcanzar el éxito las estrategias de cambio se deben implementar de forma secuencial. Los primeros cambios nos acercan a la estrategia objetivo, pero, normalmente, aún se quedarán lejos. Se comienza introduciendo en la organización la idea de cambio y aceptando la conveniencia de incorporar ciertas modificaciones posibles (primeros pasos). Una vez asimilado este esquema de funcionamiento, y retocados algunos hábitos, es está en condiciones de modificar nuevamente la organización (segundos pasos), y así sucesivamente. Esta forma secuencial de proceder es la más adecuada para alcanzar el éxito. Téngase en cuenta que los cambios deben ser tolerables para la cultura de la organización.

Ante estas dificultades, Kurt Lewin diseñó un proceso que permitiría alcanzar un cambio efectivo y duradero. En esencia, Lewin propuso un proceso en tres etapas que todo proceso de transformación debería recorrer: descongelar los valores antiguos, cambiar los valores y recongelar los nuevos valores (Lewin, 1951).


*1ª Descongelar valores antiguos.* La primera etapa es un periodo de cuestionamiento y crítica de la situación actual, de fijar metas y de rediseñar. Durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas en favor del cambio. Ésta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. Reconocida la necesidad del cambio, el deseo es que se haga y se acepte. Se debe lograr que resulte obvia la necesidad de cambio desde el punto de vista del individuo, del grupo y de la organización. Para reducir la resistencia al cambio, se difunde información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de la situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

*2ª Cambiar los valores.* La segunda etapa es un periodo de cambio, de aclarar ideas y de reforzar posiciones. Es cuando se hace el verdadero trabajo pesado del cambio. Se crean estructuras, se desarrollan nuevos sistemas y se comienza a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar. En esta etapa se evidencia que el cambio requiere de responsables bien formados, que liderarán a los individuos, a los grupos o en general a toda la organización durante el proceso. El líder deberá facilitar los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización deberán identificarse con las nuevas ideas y asumir los comportamientos transmitidos por el líder que actúa como agente de cambio. En esta etapa se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante esta etapa, que suele ser la más larga y costosa, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

*3ª Recongelar los nuevos valores.* En esta etapa los nuevos valores, aptitudes y formas de actuar se deben convertir en reglas que configuren un nuevo patrón de comportamiento. Para ello se deben emplear mecanismos de apoyo y refuerzo, que propicien que lo defendido por el cambio se convierta una nueva norma de comportamiento. En esta etapa la gerencia incorpora su nuevo punto de vista y se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de los gerentes es vital para impedir retrocesos en el proceso de cambio, o incluso el fracaso definitivo del proceso. Esta etapa es un periodo de consolidación, de institucionalización y de evaluación. Es la etapa en la que se hace permanente el cambio. Hay que asegurarse que los empleados no piensen que es otro "Programa del mes", sino algo que va a perdurar en la organización.




**Figura 12.6** Etapas para lograr el cambio.



**Para poner en práctica**

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de una organización que se especializó en artículos de montaña para llevar a cabo un cambio. Después de leerlo, explique las etapas que deberá seguir dicha organización para lograrlo.

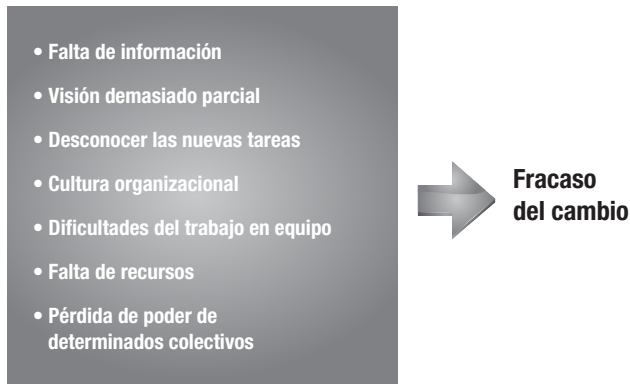


### 12.4.3 ¿Por qué fracasan las iniciativas de cambio?

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas a resistirse al cambio (Deutschman, 2005). Frecuentemente las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar y desconocen cómo tendrán que actuar. Ésta es una primera explicación de por qué, ante un proceso de cambio, habrá fuerzas que tratan de oponerse, constituyendo la *resistencia al cambio*. Además, téngase en cuenta que el cambio afectará en algún grado a las relaciones de poder, a la estabilidad de roles de los distintos individuos y grupos y a la satisfacción de los individuos que integran la organización. Todos estos hechos pueden generar resistencia al cambio, y en general, se pueden sintetizar en los puntos siguientes:

- No conocer lo suficientemente bien el motivo del cambio, su naturaleza y los condicionantes que lo rodean. Esta ignorancia se debe a una deficiente comunicación sobre el proyecto de cambio. No se ha informado suficientemente sobre en qué consiste el cambio, ni sobre cuál puede ser su impacto sobre la organización y las personas que la integran.
- Tener una visión demasiado parcial del cambio. Las personas pueden juzgar negativamente el cambio sólo por lo que sucede en su ámbito de influencia, sin considerar los beneficios globales que obtiene la organización en su conjunto.
- Las personas pueden ofrecer resistencia porque desconocen cómo hacer las nuevas tareas o porque no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. La falta de capacidad individual y de formación de los empleados, es algo que provoca el rechazo a llevar a cabo nuevas actividades, y por lo tanto, al cambio.
- Un tipo de cultura organizacional que castiga excesivamente el error provoca una resistencia natural al cambio como forma de no equivocarse. Para muchas organizaciones un manejo eficiente del cambio organizacional implica pasar de una cultura tradicional, en la cual prevalecen estilos burocráticos y un clima de conformidad, a una cultura del desempeño.
- Dificultades organizacionales para el trabajo en equipo, algo que es necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio.

- La falta de recursos, ya sea en medios económicos, técnicos o humanos.
- El cambio puede producir reducción de los beneficios o una pérdida de poder de determinados colectivos.



**Figura 12.7** Factores que explican el fracaso del cambio.

#### Para poner en práctica

Elabore un ejemplo para cada uno de los factores que pueden producir el fracaso al cambio. Posteriormente coméntelo con sus compañeros.

### 12.4.4 Riesgos derivados de un manejo deficiente del cambio

Los gerentes que llevan a cabo un manejo deficiente del cambio incurren en una serie de riesgos, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Que los resultados que finalmente se obtengan sean negativos, esto es peores que los alcanzados antes de iniciar el cambio o que sean muy reducidos o incluso inferiores a los costos asociados al cambio.
- Que una vez realizado el cambio y transcurrido un cierto tiempo se vuelva a las viejas prácticas, con el descrédito que ello supondría para la realización de otros posibles cambios futuros.
- Un cambio mal gestionado genera efectos desfavorables en el clima de la organización, produce desmotivación entre los trabajadores y una excesiva rotación de personal.
- Un cambio fallido o deficientemente manejado ocasiona un deterioro de la cadena de liderazgo de la organización y supone incurrir en costos políticos internos.

### 12.4.5 Estrategias para reducir la resistencia al cambio

Dada la tendencia natural de resistencia al cambio, cuando una organización se plantea un cambio, debe poner en marcha una serie de iniciativas para tratar de minimizar la resistencia (Oreg, 2003). Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, y sobre todo, comunicar e informar. Las iniciativas que pueden reducir la resistencia al cambio se sintetizan en los puntos siguientes:

- *Comunicar la necesidad de cambio.* La primera condición para enfrentarse a la resistencia al cambio consiste en comunicar e informar con sumo detalle de la necesidad del cambio y de sus favorables implicaciones para el desempeño de la organización. Una comunicación fiel acerca de los cambios propuestos ayuda a acotar sus efectos.

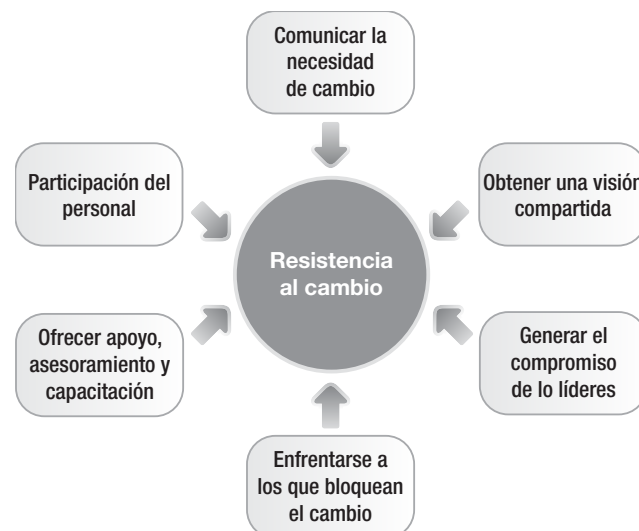


- *Obtener una visión compartida.* Es necesario crear estructuras de desarrollo organizacional que contribuyan a crear un clima propicio y faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.
- *Generar el compromiso de los líderes.* Los líderes deben actuar como agentes de cambio comprometiéndose plenamente en su logro.
- *Facilitar la participación del personal.* El personal debe estar motivado y comprometido con el cambio, para lo cual se debe convencer de su necesidad y conveniencia. La participación de los miembros de la organización se logra implicándolos en la planeación del cambio. Hay que enfocarse en las personas involucradas en el cambio.
- *Pensar sobre la organización en forma integrada.* Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se pone en práctica, debe ser el adecuado para lograr que la organización implemente sus políticas, procedimientos y reglas.
- *Ofrecer apoyo, asesoramiento y capacitación.* Se debe ofrecer todo tipo de apoyo para facilitar el aprendizaje de las tareas requeridas por la nueva situación.
- *Enfrentarse con decisión a los que pretendan bloquear el cambio.* En ocasiones individuos o grupos que rechazan el cambio recurrirán a la manipulación, y a cambiar o distorsionar hechos. Ante estas iniciativas se debe ofrecer información verídica y evidenciar que el cambio es necesario para la supervivencia y que beneficiará al conjunto de la organización. El bien de toda la organización debe estar por encima de los privilegios de determinados colectivos, y para convencer de ello a toda la organización, es conveniente seleccionar a las personas que aceptan el cambio para que actúen como punta de lanza.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de la editorial MG, donde se encuentra una gran oposición al cambio. Después de revisarlo elabore un escrito donde describa cómo disminuiría la resistencia a este cambio mediante tres de las estrategias anteriormente revisadas. Compare sus propuestas con las de sus compañeros.



**Figura 12.8** Estrategias para reducir la resistencia al cambio.

### Nota complementaria

#### El cambio ante el fracaso de un proyecto

En ocasiones el cambio tiene su origen en el fracaso del desarrollo de un negocio. Piénsese en el caso de una empresa fabricante de teléfonos móviles y que no ha anticipado un cambio en la tecnología. Debido a su mala gestión de la tecnología, se encuentra con que la versión actual de buena parte de sus productos se ha quedado obsoleta. Las consecuencias son que empieza a perder cuota de mercado de forma brusca y sostenida y las pérdidas aparecen de forma preocupante.

En un caso como éste hay que poner en marcha una estrategia de cambio total. La primera tarea debe ser identificar las deficiencias, asumir la responsabilidad de los fallos que se han cometido y evaluar las posibilidades con que cuenta la organización para revertir la situación. En el caso considerado habrá que analizar cómo subsanar el desfase tecnológico.

Además, la alta gerencia tendrá que preguntarse quién o quienes han sido los responsables de los fallos cometidos y si resulta necesario prescindir de parte del equipo que se ha ocupado del desarrollo tecnológico. Si se llega a la conclusión de que hay que despedir al equipo actual y contratar otros técnicos que estén familiarizados con la nueva tecnología, habrá que actuar tan rápido como sea posible. Despedir de inmediato a todos los empleados de desempeño insatisfactorio es algo que se debe realizar en sólo un movimiento. Los que se queden no deben estar con el temor de perder su empleo, sino confiados de su rol en la empresa y enfocados en restablecer el equilibrio de la compañía.

Las brechas de talento una vez identificadas habrá que cubrirlas, pero en este proceso se deberá actuar con más cautela. La contratación de personal fijo se deberá realizar siguiendo el método establecido por la propia organización. Para atender las necesidades tecnológicas inmediatas se podrá recurrir a contratar temporalmente alguna empresa de ingeniería que ayude a rediseñar los productos que se habían quedado obsoletos.

## Resumen

### Manejo del cambio

El manejo del cambio es el conjunto de actuaciones e iniciativas que toman los gerentes, encaminadas a lograr que el cambio se alcance exitosamente. Las etapas que tradicionalmente se deben seguir para lograr el cambio son: descongelar los valores antiguos, cambiar los valores y recongelar los nuevos valores.

#### 12.4.6 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué se entiende por manejo del cambio y qué recomendaciones se pueden formular para que sus resultados sean positivos?
2. ¿Cuáles son los principales riesgos en los que se incurre por llevar a cabo un manejo deficiente del riesgo?

## 12.5 El cambio, la competitividad y los líderes

En el nuevo escenario en el que actúan las organizaciones, caracterizado por la globalización y una competencia creciente, los cambios demandan flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. Los cambios deben entenderse como retos permanentes capaces de conducir al éxito o al fracaso de una organización. La globalización crea la necesidad de reducir los costos y desarrollar productos, lo que a su vez genera mayor competitividad en los mercados.



**E**n un entorno caracterizado por la globalización, el cambio requiere flexibilidad, capacidad de adaptación y un fuerte liderazgo. El líder debe convencer a la organización de que el cambio es un reto permanente al que hay que hacerle frente para asegurar la supervivencia.

La globalización propicia el establecimiento de alianzas estratégicas entre los conglomerados industriales y fuerza a que los gerentes recluten personal preparado y conocedor del funcionamiento de los mercados internacionales. Este personal altamente calificado impulsará a la organización al logro de los objetivos requeridos en un entorno global, y además aportará la iniciativa y el compromiso para superar los nuevos retos que se le plantean a la organización. Por ello, las organizaciones deben prestarle suma atención al desarrollo humano, pues sólo un personal motivado estará dispuesto para superar todos los retos que conlleva el cambio en el actual entorno competitivo y global.

En un entorno caracterizado por los avances tecnológicos, la globalización y la consiguiente exigencia de una alta competitividad, se le pedirá al personal características fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan aumentar la productividad y la efectividad organizacional. El personal deberá ser competente en sus respectivas áreas de responsabilidades y comprometerse con la excelencia, como requisito para poder ser competitivos en un contexto abierto al cambio y a una competencia creciente.

Por estas razones, las organizaciones deben prestarle la máxima atención al aprendizaje de sus empleados, con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan aceptar el cambio y capitalizar el conocimiento. Contar con personal calificado es un factor determinante del logro de ventaja competitiva y garante de la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará el caso de la organización General Motors, la cual llevó a cabo un cambio para ser competitiva. Después de leerlo, identifique en qué consistió el cambio. Posteriormente argumente qué relación existe entre este cambio y la competitividad.

### 12.5.1 El líder ante el cambio

Ante un proceso de cambio organizacional continuo espoleado por los avances tecnológicos y la globalización, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio. Deberá actuar como estratega y como comunicador e inspirador del cambio. El proceso de cambio sólo se logrará alcanzar exitosamente si el líder actúa como agente de cambio y consigue que el equipo gerencial y que toda la organización en su conjunto se comprometan. Para poder implicar a toda la organización en el proceso de cambio, es muy importante contar con una estructura que propicie la participación. Para ello las estructuras jerárquicas, por lo rígidas, no son aconsejables, requiriéndose una estructura más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos. El líder debe desarrollar una visión práctica, ajustada a la realidad de la organización y debe convencer a todo el personal de que el nuevo rumbo que se propone es lo que necesita la organización.

El líder, cuando trate de implementar el cambio, debe analizar con profundidad las causas que han llevado a la situación actual y explicitar los beneficios que traerá el cambio. El líder se debe situar como impulsor del cambio y garante de sus resultados (Kotter, 1996).

El desarrollo de nuevas tecnologías y de la información, ha propiciado cambios acelerados en la organización del trabajo, y a la vez ha condicionado un nuevo perfil global para el gerente. Entre las características personales que deben reunir los nuevos gerentes están: una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad amplia y, además, deben guiar su comportamiento según los principios elementales de la ética, pues la globalización de la información hace que no resulten aceptables comportamientos socialmente poco responsables (véase el Cap. 5).

También es importante que el líder tenga excelentes condiciones de comunicación. Todo gerente que acometa procesos de manejo del cambio debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente. Por ello el líder debe prestarle suma atención a cómo se canaliza la información dentro de la organización. El líder debe comunicarse con sus empleados de manera efectiva, a la vez que debe proyectar la imagen de la empresa. El gerente debe ser consciente de que su actuación como líder es observada por toda la organización.

#### Para poner en práctica

Reúnanse con un compañero y enlisten cinco líderes que hayan elegido el cambio como una herramienta estratégica para lograr el éxito y supervivencia de su organización. Compare sus propuestas con las de sus compañeros y discutan por qué los consideraron.

Debe tener en cuenta, además de que no puede existir verdadera comunicación en sólo un sentido, lo que requerirá que tome las iniciativas para contactar directamente con los empleados. El líder debe conocer a la organización, no sólo a través de la información previamente filtrada por su equipo o *staff*, sino que debe involucrarse e interesarse por todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización. El líder debe conocer muy bien los valores culturales de su organización para que pueda determinar qué es lo que se necesita cambiar.

El líder, especialmente en un entorno global, debe considerar el cambio como herramienta estratégica para el logro de la supervivencia y del éxito organizacional. En un contexto internacional, el cambio no es un lujo, sino una necesidad. Estar en favor del cambio significa estar fuertemente orientado hacia el negocio y mantener una visión de futuro para anticipar las exigencias que imponen los mercados, y detectar las destrezas requeridas e incluirlas en la planeación.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo del papel decisivo que tuvo el líder de la organización General Motors, Jack Welch, en su cambio. Después de revisarlo, enliste las participaciones que tuvo el líder en el cambio de esta organización. Posteriormente analice la importancia de éstas, y qué hubiese sucedido si el líder no hubiera participado. Por último, elabore una conclusión sobre el papel en el cambio que tienen los líderes.



### 12.5.2 El líder como facilitador de retos y oportunidades

En un contexto en el que la innovación y el cambio son elementos imprescindibles para la supervivencia de las organizaciones, el líder debe caracterizarse por proporcionar a sus colaboradores proyectos que supongan un desafío y un reto para las personas y les abran oportunidades. Debe despertarles el interés por descubrir nuevos lugares que amplíen su horizonte. Los líderes contribuyen a crear mercados nuevos y deben actuar como visionarios. Un ejemplo de liderazgo que se ha caracterizado por buscar el éxito vía el cambio en las forma de afrontar los mercados, es el de Patrick Slim. América Móvil ha logrado implementar un conjunto de políticas comerciales innovadoras, lo que unido a una acertada estrategia de adquisiciones, le ha conducido al éxito empresarial (Mochón et al., 2009).

Para adentrarse en proyectos novedosos hay que perder el miedo a equivocarse, y para ello es muy importante que la organización esté abierta al cambio. En este sentido, cuando a un líder se le pregunta algo y éste responde diciendo: “No lo sé”, esto significa que está abriendo la oportunidad para que se descubra algo novedoso. Es un reconocimiento explícito de que la organización se enfrenta a algo nuevo. En todo momento, pero en especial en tiempos de cambio, los líderes no lo saben todo, y la peor actitud sería recurrir al antiguo modelo de mando y control para tratar de ocultar el desconocimiento. No hay que asustarse por no tener la clave de todo, sino adoptar una actitud positiva y de estímulo al descubrimiento de nuevas ideas. El líder debe tener la capacidad de comprometer a otros, de conectarlos y de estimularlos en la búsqueda de nuevas soluciones.

En muchas ocasiones el líder deberá actuar como un comerciante de esperanza, como decía Napoleón. En todo momento el líder debe generar confianza y transmitir credibilidad. La credibilidad es muy importante porque las relaciones humanas descansan en ella y el líder debe ser un especialista en relaciones. El liderazgo es, en último término, algo puramente personal. Un ejemplo de la importancia de las relaciones humanas es el caso de Lou Gerstner, CEO de IBM. Llegó sin un bagaje informático, por lo que algunos argumentaban que no podría triunfar en una empresa como IBM. Pero Gerstner llegó dispuesto a escuchar a los clientes, a preguntarles los problemas que tenían con IBM y a comprometerse a ofrecerles soluciones. De esta forma estableció una diversidad de redes, de relaciones con los clientes y con los empleados. El líder que conecta con quien se relaciona y que tiene la capacidad de concentrarse intensamente con quien está hablando y hacerle creer que es la persona más interesante de la tierra, tiene mucho ganado para triunfar.

## Resumen

### El cambio, la competitividad y los líderes

En un entorno caracterizado por la globalización, el cambio requiere flexibilidad, capacidad de adaptación y un fuerte liderazgo. El líder debe convencer a la organización de que el cambio es un reto permanente al que hay que hacerle frente para asegurar la supervivencia.

### 12.5.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué consecuencias se derivan para la organización de que ésta desarrolle su actividad en un entorno global?
2. ¿Cuál debe ser el papel del líder ante los retos que plantea la globalización?

## 12.6 Innovación y creatividad

En un entorno en continuo cambio, seguir una estrategia de innovación ha sido para muchas organizaciones una necesidad para poder sobrevivir y para otras la clave de su éxito. La necesidad continua de incorporar nuevos productos y diseñar procesos innovadores, explica que muchas empresas, especialmente las de gran tamaño, soliciten de forma recurrente la colaboración de las consultoras de estrategia. El tipo de ayuda que se les suele solicitar va desde apoyo para el lanzamiento de nuevos productos hasta el diseño de estructuras de financiación sofisticadas para llevar a cabo determinados proyectos de inversión, pasando por la colaboración en el rediseño de la estructura organizativa para ajustarla a los nuevos requerimientos asociados al cambio tecnológico. Aunque las consultoras suelen contar con buenos profesionales, es frecuente que éstos también se vean influenciados por las modas y sean deudores de las tendencias e inercias. Por ello, con la ayuda o no de las consultoras, la clave consiste en lograr anticiparse al cambio (Jagersma, 2003).



**P**ara impulsar el espíritu innovador, hay que convencer a los empleados de que la excelencia está en saber construir la diferencia en un mundo de iguales. Utilizando el talento y buscando la transformación permanente del negocio, se puede encontrar la semilla del éxito.

Para impulsar el espíritu innovador en una organización, hay que movilizar constantemente a los empleados buscando nuevas formas que permitan a la entidad ser distinta. Frente a los empleados y gerentes que ven sólo riesgo en el cambio, hay que destacar las ventajas y la necesidad de la innovación. Los gerentes deben convencer a los empleados que la excelencia está en saber construir la diferencia en un mundo de iguales, y que deben actuar como **campeones de ideas** innovadoras. Sólo buscando la transformación permanente del negocio puede el líder encontrar la semilla del éxito.

Las personas que tratan de evitar que se haga algo erróneo son representantes de los que dificultan la innovación. Tratan de evitar que los fanáticos de la acción hagan algo erróneo, que rompan las reglas. Para ello utilizan “el proceso debido”, la normativa y el “acatamiento”. De esta forma reprimen la innovación. Frente a este tipo de actitudes se debe sobreponer las ideas que reconocen la necesidad de innovar para poder alcanzar posiciones de ventaja competitiva, aunque en ocasiones se puedan cometer errores.

### 12.6.1 Una adecuada actitud ante los errores

Por lo que respecta a los errores, los líderes deben, ellos mismos, de perder el miedo a cometerlos. También deben aceptar que no siempre tendrán la respuesta a todos los temas que se les planteen. En tiempos tranquilos, puede suceder que los líderes tengan todas las respuestas. En tiempos de cambios profundos como los actuales, es mucho más difícil que sea así. Lo normal es que tengan muchas preguntas qué hacer y lo que es más, se debe permitir a las personas que tomen iniciativas y que cometan errores, precisamente para tener opciones de acertar en el cambio. La responsabilidad de los errores será compartida, pues los líderes deben propiciar las iniciativas atrevidas, pero no irreflexivas. Será tarea de los líderes crear una cultura en la empresa que no culpabilice el error. Crear una cultura libre de culpabilidad no significa tolerar el trabajo chapucero o renegar de la responsabilidad. Pero nunca se debe olvidar que en el fracaso está la semilla del triunfo. Lo adecuado sería tener: “... serenidad para aceptar lo que no puedo cambiar, coraje para cambiar lo que puedo cambiar y sabiduría para ver la diferencia” (Layard, 2005).

Los líderes deben ser constantes y persistentes. Cuando se trata de introducir innovaciones, lo normal es que las cosas no salgan a la primera, pues siempre es posible que alguna cosa se tuerza. Así, en la batalla entre las personas que tratan de hacer algo y las personas que tratan de evitar que se haga algo erróneo, las empresas tradicionales se ponen del lado de las segundas. Las empresas con líderes proclives a la innovación, cuando algo sale mal, vuelven a pensar sobre lo que ocurrió, analizan la situación y rápidamente lo vuelven a hacer. Son **organizaciones que aprenden**. Son tolerantes ante los fallos asociados al cambio y a la innovación. Ejemplos de empresas con líderes que se han ganado una buena reputación por su insistencia y por seguir intentándolo hasta hacerlo bien, pueden ser Sony y Microsoft. Esta última, falla con bastante frecuencia pero insiste versión tras versión, hasta que consigue algo suficientemente bueno. Luego se apalanca en el poder que ha ganado en otros mercados para mejorar su estándar.



Un **campeón de ideas** es aquel que apoya de manera activa nuevas ideas, construye apoyos, se sobrepone a la resistencia y se asegura de implementar la innovación.



**B**eleki, una empresa mexicana que elabora y vende donas miniatura, logró sumar 145 puntos de venta en 13 años, por atreverse a innovar y por haber sabido entrar de forma eficaz en el mundo de las franquicias (García Fuentes, 2010).



**Organización que aprende.** Es aquella que puede adaptarse a los cambios en el entorno a partir de la renovación constante de su estructura y prácticas.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Microsoft. Después de revisarlo comente qué relación existe entre el cambio, la innovación y la existencia de un líder en la organización que constantemente propicie el cambio. ¿Cómo afecta el fracaso en el cambio?



## 12.6.2 Innovación y control

Aunque la única forma de progresar es innovando, la innovación no equivale a ausencia de control. En las organizaciones bien administradas debe haber un cierto equilibrio entre las fuerzas vitales de la acción y las necesarias fuerzas del control, pues no se pueden olvidar casos como los de Enrom, empresa cuyo comportamiento incontrolado acabó en fraude y bancarrota. Un ejemplo más reciente de comportamiento innovador, pero incontrolado y en muchas ocasiones fraudulento, lo encontramos en los productos de la ingeniería financiera que han estado detrás de la crisis de las hipotecas *subprime*. Estos ejemplos evidencian, que el líder se debe situar siempre al lado de la innovación pero con el debido control. Éste debe procurar que se guarde el equilibrio idóneo entre las fuerzas de la acción y las excesivamente controladoras e inmovilistas.

## 12.6.3 La innovación, la creatividad y el talento

La innovación no surge por generación espontánea. Para innovar, además de recursos y tiempo, se requiere creatividad y talento. Por ello, los líderes que desean que su organización sea innovadora se deberán ocupar de poner en marcha programas de desarrollo del talento. El talento hay que atraerlo, alimentarlo, cuidarlo, recompensarlo y, además hay que crear un contexto en el que pueda prosperar. De esta forma el líder estará produciendo más líderes, no seguidores. Estos líderes, repartidos por toda la organización ayudarán a descubrir nuevos mundos y la organización se verá impulsada hacia arriba en la escala de valor.

### Para poner en práctica

Elabore una exposición sobre algunos de los programas más exitosos de desarrollo de talento. Coméntelos con sus compañeros y elaboren una conclusión sobre la importancia que tiene para la organización el desarrollo de sus empleados.

Una forma de potenciar el talento y la **creatividad** y favorecer el desarrollo de la **innovación** consiste en propiciar el intercambio del conocimiento entre las unidades de negocio de una organización y en procurar la mejora del uso y reutilización del conocimiento dentro de las compañías. Para alcanzar estos objetivos hay aprovechar las nuevas tecnologías, y en particular intranet. Los nuevos modelos de gestión del conocimiento han permitido el desarrollo y transformación de negocios tradicionales de nicho, popularizándolos y propiciando la entrada de nuevos agentes. En la actualidad es muy difícil utilizar, como factor de éxito empresarial, el conocimiento experto único, pues la tecnología facilita la difusión del conocimiento. Tampoco basta con contar con un producto diferenciador, ya que copiar es cuestión de capacidad. Los auténticos elementos diferenciadores son el conocimiento, el talento y la cercanía al cliente. Como señala Peter Drucker, la sociedad poscapitalista es una sociedad del conocimiento. El saber es el recurso clave y éste reside en la persona, en el trabajador del conocimiento. Una idea similar es la mantenida por J. Ridderstral, que defiende que Karl Marx tenía razón porque los trabajadores ya son, por fin, propietarios del principal medio de producción: el conocimiento.

## 12.6.4 La gestión del talento

En la economía del futuro el nuevo valor no se conseguirá solamente incentivando la gestión de la calidad o la mejora continua. Hay que captar al cliente con soluciones, con experiencias y con sistemas simples que le aporten valor. Esto tiene mucho que ver con capacidades tales como la creatividad, la imaginación y el capital intelectual, esto es, con la **gestión del talento** (Cubeiro & Saínz, 2005). Las nuevas tecnologías refuerzan la minimización de los trabajos rutinarios y anuncian una revolución del personal: la revolución del talento. En la era que viene el talento, manifestado en aspectos como la creatividad o el impulso emprendedor, será



Un ejemplo de innovación y de apertura a los avances en otras industrias fue la introducción de cemento premezclado (cemento enviado directamente en camiones hormigoneros desde la factoría hasta la obra donde va a ser utilizado) por parte de la empresa mexicana Cemex. Analizó los procesos de empresas con un componente logístico importante (como Fedex) y los servicios de emergencias hospitalarias debido a su dificultad para predecir la demanda y decidió utilizar la predicción de posicionamiento basado en triangulación satelital e instalarla en toda la flota de camiones. El resultado fue que el tiempo medio de servicio de cemento bajó de 3 horas a 20 minutos y una reducción de la flota de camiones en un 35% (Mochón et al., 2009).



La **creatividad** hace referencia a la habilidad de combinar ideas de manera única logrando asociaciones inusuales entre las mismas.

La **innovación** consiste en convertir los resultados de los procesos creativos en productos útiles o métodos de trabajo aplicables.



La **gestión del talento** se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral altamente calificados y que además desarrolla y retiene al capital humano existente. Por ello se habla de "la guerra por el talento".



el arma competitiva básica de la empresa. El talento importa más que nunca a las empresas, lo que quiere decir que hay escasez de talento. El talento no es equivalente al trabajo. El talento es cuestión de quienes puntúan alto en la escala de las capacidades antes mencionadas.

El talento tiene la libertad de deambular por la tierra, de elegir las mejores oportunidades. Las organizaciones que dominen el mercado del talento serán las que irán mejor. Históricamente, la gente inteligente se ha dirigido hacia donde está el dinero. En la actualidad, el dinero se está dirigiendo a donde está la gente inteligente: la gente con talento. Las organizaciones que quieran atraer, retener y conseguir los mejores talentos tendrán que ofrecer condiciones idóneas: deberán constituirse como un lugar ideal para trabajar. En ellas las personas con talento deberán poder iniciar y ejecutar proyectos interesantes y podrán añadir capital a su marca personal.

Un caso que evidencia la importancia de lo señalado es que Jack Welch, ex CEO de GE, dedicó entre el 70 y el 90% de su tiempo a la cuestión del talento, y logró hacer de la compañía que dirigía una máquina de talento (Peters, 2009). Jack Welch y sus dos máximos directivos de recursos humanos visitaban cada división durante unos días y examinaban a los principales directivos. En las reuniones se trataban temas a través de los cuales podían evaluar el talento de los directivos de forma personal y directa. Con estas visitas también se pretendía comunicar a la organización que el aprendizaje es la mayor ventaja competitiva y hay que estimular el deseo y la capacidad de una empresa para aprender continuamente de todas las fuentes y en cualquier lugar. Hay que transmitir el mensaje que siempre alguien en un lugar tiene una idea mejor y la clave es averiguar quién es esa persona, aprender de ella y cuanto antes poner en práctica su idea (Slater, 2000). El valor de una persona no descansa en los “galones en el pecho” sino en la calidad de sus ideas.

Las enseñanzas de GE en materia de aprendizaje se pueden resumir como sigue:

1. Nunca deje de investigar el mercado y el ambiente de la competencia para recabar ideas nuevas. Enseñe mediante ejemplos, introduciendo las mejores ideas.
2. Premie a los empleados que aporten las mejores ideas que contribuyan a mejorar los procesos.
3. La información debe compartirse y ser accesible.
4. Se debe hacer hincapié en el aprendizaje, valorarlo y dedicarle recursos.
5. No castigar los errores ni los fracasos.
6. Se debe procurar que los empleados no dejen de aprender, y por ello la capacitación debe ser la prioridad número uno.

Otro buen ejemplo de gestión del talento lo ofrece Bill Gates. El ex presidente de Microsoft señala que las personas inteligentes de la compañía deberían tener el poder de impulsar una iniciativa, sin que importe su nivel jerárquico. Todos los trabajadores del conocimiento deben intervenir en el establecimiento de la estrategia. Así mismo, recomienda que se repiense la circulación de información dentro de la empresa y entre la empresa y sus socios y clientes. En esta misma línea, propugna que se fomente una cultura donde las ideas manden. Hay que asegurarse de que la empresa tenga una infraestructura y una cultura que alienten la creación de ideas. Cuando surgen ideas novedosas e importantes, se deben organizar seminarios que permitan diseñar una estrategia coherente y redefinir el enfoque de la organización.

Todo empleado es potencialmente un trabajador del conocimiento. Todos pueden colaborar en redefinir el servicio al cliente o en redefinir cómo planear los productos y así la empresa podrá responder más rápidamente cuando se percibe que el mercado está diciendo algo. Con los canales de información apropiados, cualquier empleado administrativo de la vieja economía se puede convertir en un trabajador del conocimiento, en pensador de alto nivel. Por ello las empresas deben abandonar el hábito de acumular y ocultar información. Por el contrario, deben enseñarle al personal a interpretarla, analizarla y utilizarla. La clave está en diseñar canales para que fluya la información.

### 12.6.5 Algunos ejemplos de empresas innovadoras

Para explicar la importancia de lo señalado, vamos a analizar unas experiencias exitosas de innovación. La empresa líder de la informática Dell merece ocupar un puesto destacado en

esta relación. Dell desde su creación optó por una forma innovadora de atender a los clientes, la venta directa. Pero Dell también es un ejemplo de empresa que aprende de los errores: En 2005 sufrió una importante crisis de reputación *online* y desde entonces mantiene un seguimiento ejemplar de los clientes a través de las redes sociales.

Otro buen ejemplo es el caso de Google, el buscador líder de Internet. En su arranque estableció una nueva modalidad de búsqueda por la red muy vinculada a lo que el usuario persigue. Aunque su principal producto es el buscador, su afán por innovar le ha llevado a ofrecer también otros servicios, entre los que cabe destacar: un comparador de precios llamado Google Product Search, un motor de búsqueda para material almacenado en discos locales (Google Desktop Search), un servicio de correo electrónico llamado Gmail, su mapamundi en 3D Google Earth y un servicio de mensajería instantánea llamado Google Talk.

Facebook es otro ejemplo de éxito a partir de una idea innovadora. Facebook es un sitio web de redes sociales creado por Mark Zuckerberg. Originalmente fue un sitio para estudiantes de la Universidad Harvard, pero su vocación innovadora y su capacidad de anticiparse a las nuevas necesidades de la sociedad le ha llevado a ampliar su campo de actuación y ofrecer una creciente variedad de servicios. De hecho, a mediados de julio de 2010 Facebook tenía más de 500 millones de usuarios y se usan más de 70 idiomas. Éstos pueden participar en una o más redes sociales, en relación con su situación académica, su lugar de trabajo o región geográfica. Se ha convertido en una plataforma sobre la que terceros pueden desarrollar aplicaciones y hacer negocio a partir de la red social. Su infraestructura principal está formada por una red de más de 50 000 servidores. Entre los años 2007 y 2008 se puso en marcha Facebook en español, extendiéndose a los países de Latinoamérica.

En cualquier caso, si una empresa se ha caracterizado por innovar y por sorprender al mercado de forma sistemática, ésta ha sido Apple. Apple Inc., diseña y produce equipos electrónicos y *software* y en ambos campos de forma regular ha descolocado a la competencia. Entre los productos de *hardware* más conocidos están los equipos Macintosh, el iPod, el iPhone y el iPad. Entre el *software* de Apple se encuentran el sistema operativo Mac OS X, el explorador de contenido multimedia iTunes, y el navegador web Safari. Tanto en el campo del *software* como en el de *hardware*, Apple ha revolucionado el mercado y ha marcado tendencias. Baste destacar las consecuencias de su entrada en el sector de la telefonía móvil con sus teléfonos inteligentes.

Otro ejemplo de estrategia innovadora es la llevada a cabo por la empresa Skype, creada por el sueco Niklas Zennström, autor de diversos productos y servicios revolucionarios. El proyecto Skype se basa en el uso de Internet como transmisor de voz, y es una seria amenaza para las operadoras de telefonía. La empresa sueca ha sido comprada por la mayor casa de subastas *online* del mundo, eBay, que también es un excelente ejemplo de empresa innovadora.

### 12.6.6 Innovación en la forma de comunicarse con los clientes. Impacto en las redes sociales

Actualmente, el uso inteligente de las redes sociales tiene un fuerte impacto en la forma de hacer negocios (Dami, 2011). Está comprobado que invertir tiempo, personal y recursos para la administración de estas herramientas resulta rentable para las compañías que deciden sumarse a la era digital. Pero no basta con tener un perfil en línea, se debe seguir un plan estratégico que incluya comprometerse con los clientes, escucharlos y atender sus dudas, así como crear, compartir y discutir contenidos e ideas. Starbucks y Dell son dos ejemplos a seguir en la gestión de las redes sociales. Apostaron por Facebook y Twitter y han logrado obtener ganancias significativas (Dami, 2011).

#### Starbucks

Se ha posicionado como el número uno en los medios sociales y tiene 11 canales de comunicación para fomentar relaciones dinámicas con sus clientes. Un ejemplo es MyStarbucksIdea, en el que los usuarios tienen un rol en el proceso de toma de decisiones de la compañía pos-

teando, votando y comentando ideas, lo que los hace sentir parte de la familia. Si se detecta alguna propuesta viable, se traduce en una respuesta, como sucedió con la *Starbucks Card*, sugerencia de un cliente. Otros medios utilizados son Facebook.com/Starbucks y Twitter (@Starbucks), que siguen un total de 3.5 millones de personas.

## Dell

Twitter es su principal herramienta de interacción. Con las promociones lanzadas en este medio, ha obtenido más de \$6.5 millones de dólares en ventas de PC, *software* y accesorios. Su estrategia: una cuadrilla de 100 empleados se encargan de enviar *tweets* durante todo el día a través de 35 canales diferentes. En los últimos tres meses, el número de usuarios de sus redes sociales y de sus sitios Web (Direct2Dell.com e IdeaStorm) creció un 23%, sumando cerca de 1.5 millones de compradores.

## Resumen

### Innovación y creatividad

Para impulsar el espíritu innovador hay que convencer a los empleados de que la excelencia está en saber construir la diferencia en un mundo de iguales. Las organizaciones no sólo se deben ocupar de fomentar la creatividad, sino sobre todo de la innovación, convirtiendo los procesos creativos en productos útiles o métodos de trabajo aplicables.

### 12.6.7 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué se entiende por gestión del talento?
2. Analice las diferencias entre los conceptos de creatividad e innovación?

#### Caso final

##### IBM: Todo empezó con una máquina de cortar queso (Prieto, 2011).

En 1911, nació en Nueva York un pequeño fabricante de máquinas de cortar carne y queso, tabuladoras y balanzas comerciales. Era el germen de IBM, hoy una de las mayores empresas mundiales de tecnologías de la información y la más longeva.

En sus 100 años, IBM ha contribuido al desarrollo de la sociedad con tecnologías como las tarjetas perforadas, el primer disco duro magnético, los grandes ordenadores empresariales, la máquina de escribir electrónica, el disco flexible, el cajero automático, el código de barras o el ordenador personal.

De sus laboratorios, en donde han trabajado cinco premios Nobel, han salido 76 000 patentes. Sus avances tecnológicos han guiado la misión Apollo a la Luna y permitieron la primera operación a corazón abierto en 1953.

Si IBM ha sobrevivido un siglo no ha sido únicamente por llevar la innovación en su ADN, sino también por su capacidad de reinventarse en varias ocasiones, hasta el punto de que la empresa inventora de la PC no tuvo reparos en abandonar en 2004 un negocio que ya no encajaba en su estrategia, reorientada hacia los servicios y el *software*.

A pesar de no estar en el mercado de consumo, su marca es, según Interbrand, la segunda más valorada del mundo tras Coca-Cola, gracias a su capacidad para mantener su nombre ligado al de la innovación.

Hoy, el gigante emplea a 400 000 personas, está presente en 170 países, factura 99.900 millones de dólares, con beneficios de 14.800 millones, y alcanza una capitalización de 202.750 millones de dólares, por delante de grupos como Google y Oracle.



**E**n el artículo se resumen los 100 años de vida de IBM, empresa que nació en 1911 con el nombre de *Computing Tabulating Recording (CTR)* y en 1924 se rebautizó como *International Business Machines (IBM)*. A lo largo de un siglo IBM ha mantenido una evolución constante, pasando de los negocios iniciales de tabuladoras, balanzas comerciales y máquinas de cortar queso y carne al superordenador Watson, su última novedad tecnológica. Esta evolución evidencia la importancia del cambio y la capacidad de adaptación para asegurar la supervivencia de una organización.

- Comente algunos ejemplos de la capacidad de IBM para reinventarse y abandonar un negocio cuando el mercado indica que es lo más conveniente.
- ¿Qué importancia atribuyen los responsables de IBM a la innovación?



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre administración del cambio y la innovación. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

## 12.7 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador   | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para<br>representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|---|----------------------------------|--------|---|--------|-----------|----|
|   | SÍ                               | AÚN NO | SÍ  | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Expongo las razones que justifican el cambio organizacional?   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Analizo los distintos tipos de fuerzas que impulsan el cambio? |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Comparo los distintos tipos de cambio?                         |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo qué se entiende por manejo del cambio?                |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explico las etapas que se deben seguir para lograr el cambio?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Justifico la relación entre cambio y competitividad?           |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Analizo el papel del líder ante el cambio?                     |                                  |        |   |        |           |    |

## 12.8 Evaluación final del capítulo

1. Enumere y comente los tipos de fuerzas que pueden impulsar el cambio en una organización.
2. ¿Cuáles son los principales condicionantes del cambio?
3. ¿Cuáles son las enseñanzas para la administración de la experiencia vivida por las organizaciones en los últimos años respecto al cambio organizacional?
4. ¿Qué se entiende por desarrollo organizacional y en qué consisten las técnicas de desarrollo organizacional?
5. Comente y analice las etapas que tradicionalmente se deben seguir para lograr el cambio.
6. ¿Por qué suelen fracasar las iniciativas de cambio?
7. Comente las principales estrategias para reducir la resistencia al cambio.
8. ¿El líder debe de tener todas las respuestas a las cuestiones que le planteen los empleados?
9. ¿Qué actitud deben tomar los gerentes para estimular la innovación?
10. ¿Cuál es la actitud que se debe tomar ante los errores?

## 12.9 Portafolio de evidencias

| Actividad  | Lineamiento a evaluar   | Elementos a evaluar   |
|--|---|---|
| Escrito sobre las razones que justifican un cambio organizacional. | Exponer las razones que justifican el cambio organizacional.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicación sobre cómo las situaciones planteadas justifican el cambio organizacional.</li> <li>• Ejemplificación.</li> </ul>  |
| Análisis del caso de ejemplo.                                      | Analizar los distintos tipos de fuerzas que impulsan el cambio. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de cada tipo de cambio.</li> <li>• Diferencias de cada tipo de cambio.</li> </ul>  |
| Cuadro comparativo de los tipos de cambio.                         | Comparar los distintos tipos de cambio.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapas conceptuales de cada estrategia con sus características principales.</li> <li>• Identificación del tipo de estrategia empleada en el caso.</li> </ul>  |
| Exposición de lo que se entiende por manejo del cambio.            | Describir qué se entiende por manejo del cambio.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de lo que el alumno entiende por manejo del cambio.</li> <li>• Mencionar cómo se da este manejo del cambio en el ejemplo.</li> <li>• Identificar la presencia de algunas de las sugerencias para el manejo exitoso en el ejemplo.</li> </ul> |
| Descripción de las etapas para lograr el cambio.                   | Explicar las etapas que se deben seguir para lograr el cambio.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizando el ejemplo de la organización debe explicar cada una de las etapas para lograr el cambio.</li> </ul>  |
| Argumentación de la relación entre cambio y competitividad.        | Justificar la relación entre cambio y competitividad.           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el cambio en la organización del ejemplo.</li> <li>• Justificación de cómo se relaciona el cambio con la competitividad.</li> </ul>  |
| Papel del líder ante el cambio.                                    | Analizar el papel del líder ante el cambio.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la participación del líder en el cambio de la organización en el ejemplo.</li> <li>• Argumentos sobre la importancia del líder en el cambio.</li> <li>• Conclusión.</li> </ul>   |

## 12.10 Bibliografía

Achor, S. (2011) La felicidad como ventaja. Inspiraciones. Editorial Integral

Anderson, A. & Barker, D. (1996). *Effective Enterprise and Change Management* (p. 214). Oxford: Blackwell Business.

Bulygo, Z. (2013). 12 Business Lessons You Can Learn from Amazon Founder and CEO Jeff Bezos. *kissmetrics*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: <http://blog.kissmetrics.com/lessons-from-jeff-bezos/>

Capgemini Consulting & MIT Sloan Management. (2011) Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organization . Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: [http://www.nl.capgemini-consulting.com/sites/default/files/resource/pdf/Digital\\_transformation\\_\\_a\\_roadmap\\_for\\_billion-dollar\\_organizations\\_0.pdf](http://www.nl.capgemini-consulting.com/sites/default/files/resource/pdf/Digital_transformation__a_roadmap_for_billion-dollar_organizations_0.pdf)

Cubeiro, J. C. & Sainz, José A. (2005). *El club del liderazgo. Monólogos entrañables para dirigir con talento* (p. 128). España: Empresa Activa.

- Dami, A. (2011). Impacta en las redes sociales. *Soyentrepreneur.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.soyentrepreneur.com/impacta-en-las-redes-sociales.html>
- Deutschman, A. (2005). Making Change: Why Is It So Hard to Change Our Ways? *Fast Company*, pp. 52-62.
- Fagenson-Eland, E., Ensher, E. & Warner Burke, W. (2004). Organization Development and Change Interventions: A Seven-Nation Comparison. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40 (pp. 432-464).
- Fariás, G. (2000). Organizational Development and Change Management. *Journal of Applied Behavioral Science*, septiembre, pp. 376-379.
- García Fuentes, M. (2010). Reinventa un antojo. *Soyentrepreneur.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.soyentrepreneur.com/beleki-la-franquicia-que-reinventa-un-antojo.html>
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution* (p. 233). United States: Harper Business.
- Hicks, S. (2000). What is Organizational Development? *Training and development*, 54 (agosto), pp. 65-68.
- Jagersma, P. (2003). Innovate or die: it's not easy, but it is possible to enhance your organization's ability to innovate. *Journal of Business Strategy*, enero, pp. 25-28.
- Kemelgor, B. H., Johnson, S. D. & Srinivasan, S. (2000). Forces Driving Organizational Change: A Business School Perspective. *Journal of Education for Business*, 75(3), pp. 133-137.
- Kotter, J. (1996). *Leading Change* (p. 169). United States: Harvard Business Press.
- La industria del software reprograma su modelo de negocio en la era móvil (2011). *Expansion.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/16/entorno/1297820086.html>
- Layard, R. (2005). *La Felicidad. Lecciones de una nueva ciencia*. México: Taurus.
- Leana, C. R. & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *The Academy of Management Review*, 25(4), pp. 753-759.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers* (p. 356). New York: Harper & Row.
- Mochón, F. (2005). Aprender de los mejores. 16 lecciones de éxito de empresas españolas. Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Nadler, G. & Chandon, W. (2004). Making Changes The FIST Approach. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), pp. 239-246.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), pp. 680-693.
- Peters, T. (2009). *Re-imagina!* (p. 464). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Peters, T. J. & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos* (p. 373). Barcelona: Folio ediciones.
- Prieto, M. (2011). IBM: todo empezó con una máquina de cortar queso. *Expansion.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/23/empresas/digitech/1298426756.html>
- Sharma, M., Lacity, M., & Willcocks, L. (2012). Un catalizador de la innovación. *accenture*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: <http://www.accenture.com/es-es/outlook/Pages/outlook-journal-2012-catalyst-for-innovation-outsourcing.aspx>

- Slater, R. (2000). *The GE Way Fieldbook: Jack Welch's Battle Plan for Corporate Revolution* (p. 288). United States.
- Warren, N. A. M., Ruddle, K. M. & Moore, K. (1999). From organizational development to change management: The emergence of a new profession. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), pp. 273-286.

## 12.11 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplo de cambio organizacional
- Ejemplo de cambio organizacional
- Ejemplo de cambio de tecnología en Apple y Nokia
- Ejemplo de cambio de personal en ECI
- Ejemplos de manejo del cambio en Unilever y Pond's
- Ejemplo de las organizaciones Olivetti y Kodak
- Ejemplo de las organizaciones Grupo Bal, Grupo alfa y General Electric Group
- Ejemplo de la organización Mont Blanc
- Ejemplo de la Editorial MG
- Ejemplo de General Motors
- Ejemplo de Microsoft
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*



## El comportamiento individual y la motivación

### Contenido

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| <b>13.1</b>  | Introducción. . . . .  | 382 |
| <b>13.2</b>  | Comportamiento organizacional y comportamiento individual . . . . .                                | 382 |
| <b>13.3</b>  | La motivación: algunas teorías explicativas tradicionales. . . . .                                 | 396 |
| <b>13.4</b>  | Teorías de la motivación laboral centradas por procesos . . . . .                                  | 405 |
| <b>13.5</b>  | Teorías de la motivación basadas en las expectativas y en la relación esfuerzo-recompensa. . . . . | 410 |
| <b>13.6</b>  | La motivación en la práctica organizacional . . . . .  | 412 |
| <b>13.7</b>  | Autoevaluación. . . . .  | 416 |
| <b>13.8</b>  | Evaluación final del capítulo . . . . .  | 416 |
| <b>13.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .   | 417 |
| <b>13.10</b> | Bibliografía. . . . .  | 417 |
| <b>13.11</b> | Material de apoyo en la Web. . . . .   | 419 |

### Aprendizajes esperados

- Reconoce la importancia del comportamiento individual dentro del funcionamiento de las organizaciones.
- Expone el papel que juegan las actitudes dentro del funcionamiento de las organizaciones.
- Describe los distintos tipos de actitudes.
- Define el concepto de motivación y explica su relación con el desempeño.
- Describe la relación entre necesidades y motivación.
- Analiza las distintas teorías explicativas de la motivación.
- Describe la relación entre motivación, metas, desempeño y recompensa.
- Proporciona una serie de sugerencias para mejorar la motivación de los empleados.

### Competencia a desarrollar

Analizar el comportamiento individual dentro de la organización para proponer recomendaciones que mejoren la motivación.

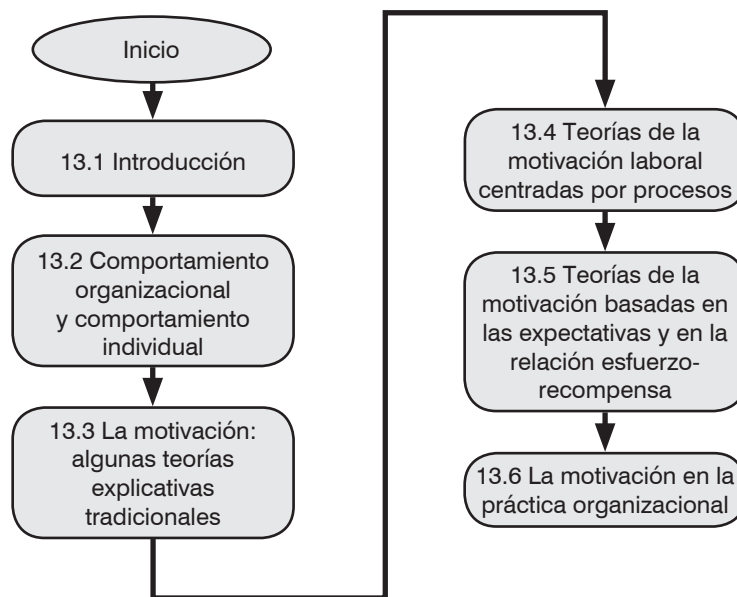
**Cuarta parte**

**Dirección y liderazgo**

Esta parte del libro se ocupa de analizar los problemas relacionados con la dirección y con el liderazgo. La función de dirección se ocupa de las tareas que deben desempeñar los gerentes como supervisores y coordinadores del trabajo de los empleados tendentes a lograr que se alcancen las metas de la organización. La administración del personal de forma exitosa requiere gestionar las actitudes, las personalidades o la motivación, temas con los que todo líder deberá familiarizarse.

**Capítulo 13. El comportamiento individual y la motivación**

Este capítulo se dedica a analizar el comportamiento individual dentro de las organizaciones. A partir del estudio de las actitudes, la personalidad y la percepción se inicia el análisis de las necesidades de los empleados, de la motivación y de sus distintas teorías explicativas. El capítulo se cierra con la formulación de una serie de recomendaciones orientadas a mejorar la motivación.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre El comportamiento individual y la motivación, esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### ¿Hay empresas para toda la vida? (Mateos, 2011a)

La lealtad de los empleados hacia las empresas cambia, pero algunas organizaciones como Nestlé, Siemens, Bayer o REE tienen plantillas con una antigüedad superior a los diez años. La formación, la comunicación, la movilidad horizontal e internacional y los planes específicos de promoción profesional, son algunos de sus secretos para combatir la rutina laboral y mantener esta fidelidad.

Juan Pedro Herrera es director de recursos humanos de Lilly. Accedió a la compañía hace más de tres décadas. “...Durante estos años he tenido la suerte de estudiar Derecho, Ciencias Políticas y hasta un máster”, explica Herrera, quien también recuerda que el antiguo presidente de la organización, Javier Ellena, actual vicepresidente europeo en la compañía, llevaba más de 32 años trabajando para la organización —19 como director general y ocho como presidente....

Ahora que pocos empleos son ya para toda la vida y se cuestiona cada vez más el compromiso y la lealtad de los profesionistas, algunas organizaciones continúan fomentando el desarrollo de sus trabajadores, creen en su talento interno y hacen todo lo posible para garantizar su permanencia. “Una plantilla consolidada se ve reflejada en el negocio, en la forma de presentarse a los clientes, proveedores y socios en general. Por eso hemos apostado, y lo seguiremos haciendo, por la consolidación, lo que no significa olvidarnos del talento nuevo.”

¿Cuál es el secreto para esta lealtad? Lo más difícil es gestionar la rutina. La movilidad horizontal y la formación son algunas de las recetas para combatirla. Así, Lilly y REE destinan el 5% y el 7% de la masa salarial, respectivamente, a la formación de sus profesionistas; en ambas la antigüedad media de sus empleados supera los diez años, y el índice de rotación —relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación con el número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo— está por debajo del 3%, que es el que se considera sano para no provocar el estancamiento y envejecimiento de la plantilla. Si ese porcentaje es muy elevado se produce el efecto contrario, es decir, hay demasiada fluidez de profesionistas, una falta de estabilidad que perjudica a la organización. Disponer de buenas condiciones de trabajo y de un buen clima laboral forma parte de la estrategia para fidelizar a la plantilla.

La formación es fundamental para garantizar que los profesionistas estén siempre a la última. “Además, cada año incorporamos una media de 16 becarios, personas con ganas de aprender que suponen savia nueva para el negocio. El mayor peligro es que después de varios años se puede llegar a perder la perspectiva y no valorar en lo que vale una estabilidad laboral.” Eugenio Soria, director de recursos humanos de Siemens, habla del aletargamiento organizacional como uno de los inconvenientes: “Nosotros lo suplimos con la gestión de personas. Nuestro consejero delegado dedica más del 50% de su tiempo a escuchar a los empleados. Esta iniciativa ha dado lugar a los desayunos con la Comisión Directiva: cada mes todos sus miembros tienen una charla distendida con toda la plantilla.”

Pensar que el trabajo de por vida es un derecho adquirido y que eso relaje la actividad es, ... una de las desventajas pero, “en los últimos años, con un entorno tan exigente, las herramientas de valoración, fijación de objetivos y las de desarrollo personal permiten huir de este inconveniente”.

*El precio de la fidelidad.* Disponer de buenas condiciones de trabajo y de un buen clima laboral forma parte de la estrategia para fidelizar a la plantilla, es clave “ofrecer la posibilidad de trabajar en proyectos atractivos que permitan al profesionista seguir creciendo. Tener una plantilla consolidada podría implicar un número reducido de oportunidades para los empleados más jóvenes. Sin embargo, esto se compensa con movimientos internacionales y a otras compañías del sistema”. En Siemens cuentan con herramientas para captar ese deseo de movilidad.



**E**ste artículo analiza las ventajas para la empresa de contar con empleados leales y motivados. La información de base son las declaraciones de los responsables del departamento de recursos humanos de un grupo de empresas multinacionales. La formación, la comunicación, la movilidad horizontal e internacional y los planes específicos de promoción profesional, son algunos de sus secretos para combatir la rutina laboral y mantener la fidelidad.

- ¿Qué ventajas aporta a las organizaciones contar con empleados leales?
- ¿Cuál es el secreto para conseguir empleados leales?

Los trabajadores que han vivido la empresa durante algunos años requieren un mayor esfuerzo por parte de recursos humanos y de sus mandos que los recién llegados: “Para ellos la consecución de hitos, la ampliación de beneficios sociales y, sobre todo, la puesta en marcha de un plan de carrera individualizado y de acuerdo con sus fortalezas es fundamental. El fomento del talento requiere de entusiasmo en una doble dirección.”

*Pensar que el trabajo de por vida es un derecho adquirido y que eso relaje la actividad, es una de las desventajas.* Las políticas van destinadas a mantener la ilusión, sobre todo las que tienen que ver con los beneficios sociales y la retribución. En Merck “disponen de un sistema de retribución o incentivos ligados a la evolución de la compañía, a dos o tres años en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio”. En Vodafone no retribuyen por la antigüedad, “preferimos utilizar otras formas de retribución relacionadas con la contribución de los empleados”.

Ser competitivos para evitar la fuga no deseada de talento es también el objetivo de los planes de compensación de Bayer. “Una política de retribución competitiva para todos los grupos de los trabajadores y la participación regular de éstos en el éxito de la empresa, constituyen elementos esenciales de nuestra política de personal y de remuneración. Asimismo, a través de distintos programas, nuestros empleados tienen la oportunidad de adquirir participaciones empresariales en condiciones ventajosas, ser partícipes del negocio y de su éxito económico.”

Un sistema similar de vinculación es el que tiene Leroy Merlin, cuenta con empleados que no llegan a los 40 años y que llevan más de la mitad de su vida en la organización. Todos los trabajadores de tienda reciben un porcentaje trimestral según la evolución de la cifra de venta. Además, existe una prima semestral en función del resultado operacional. Ambas se pueden recibir en dinero o en acciones. “El 95% de la plantilla posee algún tipo de participación. Con este sistema conseguimos una vinculación profesional y patrimonial.”

## 13.1 Introducción

Conocer el comportamiento individual tiene una gran importancia para lograr una correcta administración de las organizaciones. Los gerentes deben reconocer el rol que desempeñan las actitudes, la personalidad y las percepciones de sus empleados. Sólo de esta forma podrán identificar los factores que están detrás de las necesidades y la motivación de los trabajadores. La motivación es el motor que impulsa o mueve a una persona a actuar de determinada manera. La importancia que se le ha reconocido a la motivación como factor determinante del desempeño explica la amplia diversidad de teorías que han tratado de explicar las razones que están detrás de la motivación. Además de un recorrido por las distintas teorías explicativas de la motivación, en este capítulo se ofrece una serie de sugerencias y recomendaciones tendentes a mejorar la motivación de los trabajadores.

## 13.2 Comportamiento organizacional y comportamiento individual

La función de dirigir consiste en influir en las personas para que éstas contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Para poder contar con las personas hay que tratarlas como tales.

Por ello, la función de dirigir la deben realizar los gerentes de forma que también ayuden a que las personas contribuyan a los objetivos de la organización y satisfagan sus propias necesidades (Organ, 1988). La tarea de administrar conlleva, por tanto, la creación y mantenimiento de un ambiente en el que los individuos trabajen hacia la consecución de los objetivos de la organización y a su propia realización como personas.

Los administradores deben hacer compatibles la multiplicidad de roles de las personas. No debe olvidarse que los individuos son mucho más que un factor productivo de las empresas. Son integrantes de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores y son miembros de familias y asociaciones diversas. Para los distintos roles se establecen leyes y normas que condicionan los comportamientos de los gerentes y de las personas y una tradición de dignidad humana que tiene importantes consecuencias. El resultado es que los gerentes y las personas que dirigen interactúan en el conjunto del sistema social.

### 13.2.1 Las personas son únicas: la dignidad individual

Las personas son distintas unas de otras. Sin embargo, en las organizaciones es frecuente suponer que hay una persona promedio, especialmente cuando desarrollan normas, reglas, procedimientos o descripciones de puestos de trabajo. Suponer implícitamente que todas las personas son iguales, facilita mucho la labor de los gerentes, pero es muy importante reconocer que las personas son únicas y con distintas potencialidades (Lepine & Johnson, 2002). Si los gerentes no tienen en cuenta estas diferencias y tratan a todos por igual se estarán equivocando. Los gerentes deben reconocer que los individuos tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos, conocimientos y habilidades. En caso contrario incurrirán en errores al liderar grupos, al comunicar y en general al dirigir la administración.

Los gerentes deben centrar su actuación en el logro de los objetivos de la organización. Pero esta función directiva debe ser compatible con el respeto de la dignidad individual de las personas. Cada persona es única y debe ser tratada como tal. El reconocimiento de la dignidad individual conduce a que las personas sean tratadas con respeto, cualquiera que sea su posición en la organización.

La persona no es una amalgama de conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de la personalidad. Todas estas características interactúan entre ellas y la persona es el resultado de esa interacción, más el impacto de fuerzas externas. Los gerentes deben identificar estos hechos y estar preparados para hacerles frente.

### 13.2.2 El individuo y sus actitudes

El **comportamiento organizacional** se ocupa de analizar el impacto que los individuos, grupos y estructuras tienen en las organizaciones, con el objetivo último de mejorar el desempeño, prestándole especial atención a todo lo referente al empleo (Robbins, 2004).

El comportamiento organizacional analiza tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: los individuos, los grupos y estructura. Este capítulo se centra en el estudio del comportamiento de los individuos, en sus actitudes y en los factores que condicionan su motivación (Cardona, Lawrence & Bentler, 2004).

Las **actitudes** de las personas no sólo inciden en su felicidad, sino también en sus relaciones con otras personas, con los grupos de personas y en la forma de reaccionar ante determinados acontecimientos.

Con mucha frecuencia tener una actitud determinada predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces hacer predicciones del comportamiento, tanto en las organizaciones como en otros aspectos de la vida (Breckler, 1984). Para conocer las actitudes conviene tener en cuenta que éstas tienen tres componentes:

- **Componente cognoscitivo.** Hace referencia a lo que piensa la persona. Formalmente es la parte de una actitud formada a partir de creencias, opiniones, conocimientos e información. Está fuertemente influido por el bagaje cultural de cada persona.



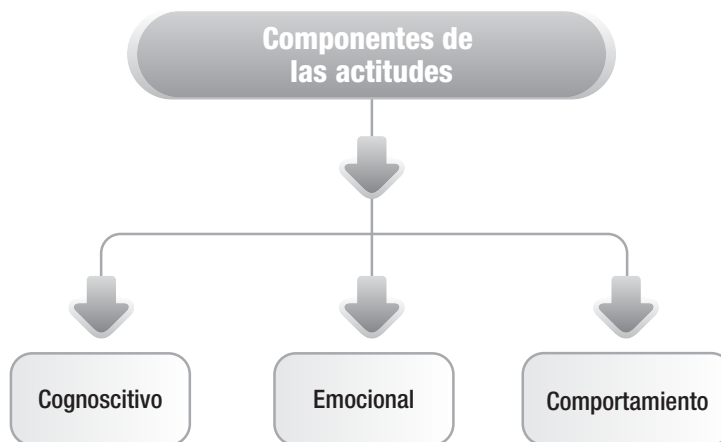
El **comportamiento organizacional** es el estudio de las acciones de las personas en el trabajo.

Las **actitudes** son declaraciones evaluadoras, favorables o desfavorables, respecto de personas, objetos o acontecimientos.

- *Componente emocional o afectivo.* Está relacionado con lo que siente la persona. Es la parte emocional o sentimental de una actitud. Depende de la personalidad del individuo.
- *Componente de comportamiento.* Se refiere a la tendencia a manifestar los pensamientos y emociones. Aunque está condicionado por la personalidad, puede ser manejado o educado por el individuo.

**Para poner en práctica**

Comente con un compañero qué son las actitudes y sus componentes. Después enlisten diez de ellas que se puedan presentar en una organización. ¿Cómo consideran que influirían en el desempeño de los individuos dentro de la organización? ¿Impactarían estas actitudes en que la organización alcance o no las metas?



**Figura 13.1** Los componentes de las actitudes.

Un hecho relevante es que debe existir una cierta compatibilidad entre los componentes cognoscitivo y emocional de la actitud y el comportamiento. Cuando esto no es así, se dice que hay disonancia. De hecho, la *disonancia cognoscitiva* es cualquier incompatibilidad o incongruencia entre las actitudes y el comportamiento.



**Para poner en práctica**



En la página Web del libro encontrará un ejemplo sobre el comportamiento individual en la organización Zappos. Después de revisarlo, identifique en qué consiste este comportamiento y cómo se da. Elabore una reflexión sobre la importancia del comportamiento individual dentro del funcionamiento de la organización.

### 13.2.3 Las actitudes y las organizaciones

De cara al estudio de las organizaciones, se considera como actitud de un empleado a la disposición que tiene éste para actuar de un modo y no de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto de trabajo.

Existen tres tipos de actitudes que se relacionan con el trabajo, que son **satisfacción laboral, participación en el trabajo** y el **compromiso organizacional**.

**Satisfacción laboral.** Hace referencia a la actitud general de un trabajador hacia su empleo (Keller, 1997). Generalmente, cuando un trabajador se siente laboralmente satisfecho, tiene una actitud positiva hacia su empleo. En estudios empíricos se ha observado una alta correlación entre satisfacción laboral y productividad (Harter, Schmidt y Hayes, 2002).

**Participación en el trabajo.** Es el grado en que los empleados se sumergen en sus tareas, le dedican tiempo y energía y conciben el trabajo como algo esencial de su vida. Es un reflejo de la medida en que el trabajador se siente identificado con su empleo, se involucra en él y lo considera como algo importante para su propio desarrollo personal (Robbins & Coulter, 2010).

**Compromiso organizacional.** Es un reflejo del grado en que el trabajador se identifica con la organización, con sus metas, objetivos y desea permanecer en ella. Un trabajador comprometido considera la organización como algo suyo y da lo mejor de sí mismo. Esta actitud se ve estimulada cuando el trabajador considera que su organización valora su contribución y se preocupa de su bienestar (Robbins & Coulter, 2010).



La **satisfacción laboral** puede definirse como la actitud general de un empleado hacia su empleo.



#### Para poner en práctica

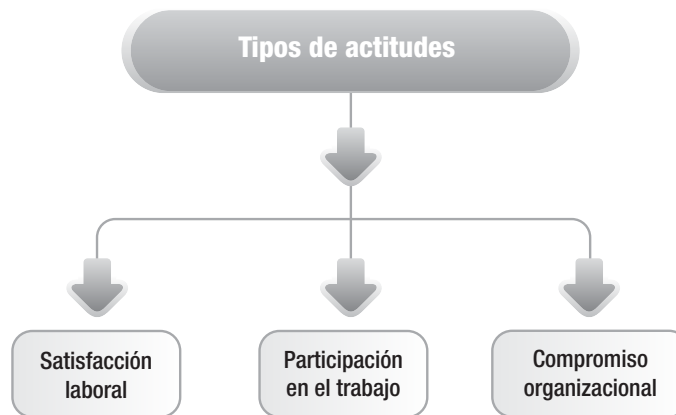
En la página Web del libro se encuentran ejemplos de tipos de actitudes dentro de organizaciones Google y e-bay. Después de revisarlas, identifique a qué tipo pertenecen y describa sus principales características. Mencione cómo influyen en el trabajo dentro de la organización.



Otro hecho a resaltar es que las actitudes son cambiantes. Efectivamente, ha sido contrastado por los investigadores y observado por los gerentes, que las actitudes de las personas son sumamente cambiantes. Este hecho induce a que las organizaciones inviertan tiempo y recursos en medirlas y en tratar de moldear las actitudes de los empleados de forma que el resultado sea favorable para los intereses de la organización.

La satisfacción laboral se mide directamente mediante encuestas en las que se les pregunta a los trabajadores por su grado de satisfacción con el trabajo que realizan. Indirectamente la satisfacción laboral se suele medir relacionando la satisfacción con la productividad, pues como antes se ha señalado, existe una alta correlación entre satisfacción y productividad. La satisfacción también está relacionada con el nivel de ausentismo y con la rotación. Se ha observado que los trabajadores que tienen un alto nivel de participación en el trabajo presentan un bajo ausentismo y tasas de renuncia relativamente reducidas y también presentan unos niveles más bajos de rotación. En cualquier caso, en los últimos años el compromiso que los empleados tienen con una organización no suele ser tan importante como lo era hace unos años y es mucho más frecuente la movilidad de los trabajadores de unas empresas a otras. De hecho algunas organizaciones valoran positivamente los perfiles de ciertos profesionales que tienen una experiencia laboral en diversas empresas. En cualquier caso, la creencia de los empleados de que su compañía valora su contribución y se preocupa por su bienestar, suele tener efectos muy positivos en las actitudes de los empleados hacia la organización.





**Figura 13.2** Tipos de actitudes y el trabajo.

#### Para poner en práctica

Investigue si existen técnicas o maneras en que se puede identificar o medir los tipos de actitudes que se presentan en la organización. ¿Qué ventajas tendría identificarlas?

### 13.2.4 Las actitudes y su medición: la felicidad

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas y ofrecen indicios sobre los comportamientos posibles (Crites, Fabrigar & Petty, 1994). Cuando un empleado no se siente comprometido con la organización, se muestra insatisfecho, no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente de lo que se suele derivar consecuencias negativas para la empresa.

Por el contrario, una actitud favorable hacia un puesto de trabajo significa que la organización se considera como un entorno agradable y que gusta trabajar ahí. Esta actitud puede llevar a que los empleados prefieran no aceptar otro trabajo y a encontrarse en un estado de ánimo favorable y bien dispuesto al desempeño de las tareas.

El hecho a destacar es que los gerentes se deben interesar por las actitudes de los empleados, pues éstas inciden sobre su comportamiento. Los empleados satisfechos y comprometidos se desempeñan mejor en el trabajo y presentan una productividad relativamente más elevada e índices por debajo del promedio de **rotación** y de **ausentismo**.

Los gerentes, para poder evaluar las actitudes de los empleados, deben realizar encuestas de actitud. Mediante estas encuestas obtendrán información sobre cómo se sienten los empleados en relación con su trabajo, los grupos de trabajo, los supervisores y la organización en general.

Dentro de este proceso de medición de las actitudes de los empleados habría que incluir los recientes desarrollos que han tenido lugar en el contexto de la economía de la felicidad y más concretamente en lo que se conoce como la felicidad y la práctica empresarial. La idea fundamental es que un empleado feliz es un empleado más productivo y creativo. Además los empleados felices atienden mejor a los clientes, por lo que contribuyen a mejorar la imagen y la reputación de la empresa. Uno de los centros universitarios pioneros en este tipo de investigaciones es la escuela de negocios de la universidad de Stanford y en particular el departamento de *marketing* dirigido por la profesora Jennifer Aaker.

El **índice de rotación** mide el retiro permanente voluntario o involuntario de una organización.

El **índice de ausentismo** mide la falta de asistencia al trabajo de los empleados.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará dos ejemplos de diferentes actitudes que se dieron en las organizaciones Pfizer y UBS. Después de revisarlo, identifique el tipo de actitud al que pertenecen. Explique cómo considera que se produjeron y de qué manera influyeron en la organización. Finalmente, describa el papel que tienen las actitudes en el funcionamiento de la organización.

### Nota complementaria

#### ¿Le trata bien su empresa? (Fernández, 2011)

¿Qué es lo que hace felices a los empleados que presumen de sus compañías? [...]. Los valores son el ADN de las compañías, y éstos no se cambian por el entorno económico, aunque cambie el mercado de trabajo y los elementos de atracción y retención [...]. Hoy los empleados valoran la sostenibilidad de las empresas. La compensación ya no es tan relevante. Precisamente las nuevas generaciones que se incorporan al empleo calificado, cada vez están mejor preparadas, construyen su carrera sobre la base de compañías que coincidan con sus objetivos y expectativas profesionales. Si no es así, seguirán en otra empresa.

Parece ya aceptado que las generaciones del futuro restan importancia al dinero; se vuelven enormemente exigentes al perseguir otros factores, como el tipo de tareas que se asignan; quieren implicarse en proyectos en los que sus miembros puedan aprender, pero también desean trabajar “con amigos”, algo que las compañías deberían tener en cuenta, tanto como el entorno laboral que fomente la diversión. Para los jóvenes no hay ascenso ni dinero que compense el trabajo tradicional; otorgan una gran importancia al orgullo que se siente por la empresa, que lleva a preferir un lugar en el que uno se sienta importante.

El concepto de felicidad guarda relación con la decisión de trabajar en una compañía de forma comprometida, y hay un denominador común cuando se analiza qué es lo que más valoran los empleados en una organización: Por un lado está la flexibilidad —puede ser horaria, o en el espacio (teletrabajo), o se refiere a los medios que pone la empresa para la ayuda familiar—, y hay otros factores, como el desarrollo y las oportunidades de formación y crecimiento —que son las que harán que más tarde la retribución sea mayor— o los aspectos culturales, mucho más apreciados por las jóvenes generaciones, con sus formas de entender la relación entre empleado y empleador... Los empleados quieren transparencia y que se les diga la verdad en un escenario en el que se asume la restricción en política de costos y de otros aspectos.

*Lo que no se debe hacer.* Desde una perspectiva negativa, ¿también se puede determinar qué es lo que las organizaciones deberían evitar para hacer felices a sus empleados? Un estudio de Tatum Consulting Group e Interban Network señala algunos males de las compañías, como el estrés, que implica ritmos asfixiantes y empleados en estado de tensión permanente provocado por la sobrevaloración de capacidades, la escasez de personal calificado, la falta de información o las pérdidas de tiempo. Los síntomas más claros son el absentismo, las bajas por estrés, el síndrome del *burn out*, o el mal ambiente de trabajo.

¿A esto se pueden añadir la osteoporosis organizacional —la estructura de la empresa se debilita por falta de recursos—, la miopía —falta de capacidad para reconocer con antelación los cambios que se dan en el mercado— y la artrosis, típica de las organizaciones con escasa capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Sin olvidar la esquizofrenia (el discurso y la realidad no coinciden, ya que existen personas inseguras en la dirección, y se advierte una

incapacidad para comunicar la realidad y gestionar todos los conflictos) o la anemia, que es una disminución del compromiso en la organización causada por el incumplimiento de promesas laborales, la insatisfacción retributiva, la falta de reconocimiento y el robo de méritos.

Compañías como Apple, Google, Berkshire Hathaway, Southwest Airlines y Procter & Gamble, que ocupan las primeras posiciones en la clasificación general de las organizaciones más admiradas del mundo, según Fortune, no parecen sufrir de males como la sordera (exceso de autoestima y falta de autocrítica y de orientación al cliente o excesiva burocracia); depresión (organizaciones sumidas en crisis con una situación de desánimo generalizado que viene provocado por la dirección por amenazas, la presión excesiva, la lucha de egos o el miedo al cambio); anorexia (excesiva racionalización de costos afecta al desarrollo y crecimiento, causado por haber sobredimensionado la plantilla en el pasado; obesidad (la acumulación de grasa en tiempos de bonanza es un lastre que se produce por una pérdida del sentido de la realidad, el exceso de relajación y el incremento desmedido de costos o impotencia: organizaciones que “quieren” pero no “pueden”, por falta de recursos financieros, tecnológicos y humanos.

### 13.2.5 Actitudes, personalidad y percepciones

Ya se ha evidenciado que el trabajo no sólo es realizar tareas específicas, además existe el roce con otras personas, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades. El resultado de este amplio conjunto de circunstancias está condicionado, además de por las actitudes de los individuos, por la **personalidad** y por las **percepciones**.

Los gerentes, además de tener en cuenta las actitudes y la personalidad, también deben ser conscientes de que una cosa son los hechos, como realmente suceden y otra cómo se perciben. Además, y lo que es más importante, los gerentes tienen que reconocer que las personas reaccionan a las percepciones no a la realidad. La diferencia entre realidad y percepción es relevante y los gerentes deben ser conscientes de ello.

La importancia de las percepciones se manifiesta, por ejemplo, en que si los empleados sienten que las evaluaciones son tendenciosas o que los sueldos son bajos, se comportarán como si esas condiciones existieran verdaderamente. Por lo tanto hay que poner mucha atención a la forma en que los trabajadores perciben sus empleos y las actuaciones de los gerentes. Los gerentes deben reconocer que los empleados son algo mucho más complejo que un simple factor productivo. Son personas con actitudes, con personalidad y con percepciones lo que forma un todo global y como tal deben considerarlas y entenderlas. La clave radica en tener muy presente que una persona satisfecha y motivada, no sólo se sentirá realizada como tal, sino que también llevará a cabo un mejor desempeño en el contexto de la organización.


## Resumen

### Comportamiento organizacional y comportamiento individual

El comportamiento organizacional es el estudio de las acciones de las personas en el trabajo. Sus actitudes contribuyen a explicar cómo responden en el trabajo. Los principales tipos de actitudes que inciden en el comportamiento de las personas en el trabajo son la satisfacción laboral, la participación en el trabajo, el compromiso organizacional y el compromiso del empleado.

### 13.2.6 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué se entiende por actitudes y cuáles son sus componentes?
2. Enumere los principales tipos de actitudes que inciden en el comportamiento de las personas en el trabajo.



La **personalidad** es la combinación única de patrones emocionales, de pensamiento y conductuales, que condiciona la manera en que una persona reacciona ante situaciones e interactúa con otros.

La **percepción** es el proceso mediante el cual damos significado a nuestro entorno al organizar e interpretar impresiones personales.

## Nota complementaria

### Motivación y desempeño

#### 1. Los resultados de las investigaciones son evidentes: los empleados motivados son más productivos

Investigando cómo se podría conseguir una fuerza de trabajo con un rendimiento constantemente alto, se ha descubierto un hecho relevante: Los empleados motivados y felices son más productivos a largo plazo que los infelices. Van al trabajo todos los días, tienen menos probabilidades de marcharse, conllevan menores costos sanitarios, dan más allá de sus obligaciones propias y atraen a personas con el mismo nivel de compromiso con el trabajo. Es más, no son “velocistas”, sino más bien corredores de maratón, de larga distancia, esto es, son perseverantes en su buen rendimiento. En terminología de Achor, cuentan con “la ventaja de la felicidad (Achor, 2011).

La ventaja asociada con las personas motivadas, felices y con actitud positiva puede observarse en todos los sectores productivos y puestos de trabajo (comerciales, médicos, etc.). Cuando las personas trabajan con una mentalidad positiva, el rendimiento aumenta a casi todos los niveles: productividad, creatividad, compromiso. La felicidad, la creatividad y el rendimiento posibilitan la aparición de un círculo virtuoso; los resultados positivos se refuerzan unos a otros: si los trabajadores son felices, se desarrolla la creatividad y aumenta el rendimiento.

Achor destaca la importancia de que tanto los directivos como los propios empleados mantengan una actitud positiva y proactiva. A los directivos les recomienda que mantengan una actitud favorable hacia los empleados, pues de esta forma pueden contribuir a que se cree lo que denomina el “Efecto Pigmalión”, según el cual las personas actúan como nosotros esperamos que actúen. Espera de ellos que tengan éxito, motívalos, reconoce sus logros, ya que los estudios demuestran que lo conseguirán. Si se les proporciona un entorno creativo y alegre, los empleados encontrarán más sentido a su trabajo; independientemente de que el puesto sea de conserje o de consejero delegado.

Para convencer a los trabajadores de la conveniencia de que tengan una actitud positiva, Achor cita el poema “El paraíso perdido”, de John Milton, quien al principio de su libro afirma: “El espíritu vive en sí mismo, y en sí mismo puede hacer un cielo del infierno, o un infierno del cielo.” El mensaje es claro; cada persona puede contribuir a crear sus condiciones de vida. Para bien, si adopta una actitud positiva, o para mal, si su actitud es negativa.

#### 2. ¿Qué es lo que nos motiva?

Aunque resulta claro que un trabajador motivado es más productivo, lo que no está demostrado es qué es lo que nos motiva. ¿El método del palo o la zanahoria?

Desde los primeros años del siglo XX, la teoría de la organización se ocupó de la motivación de los trabajadores con el objetivo de mejorar la productividad. En este sentido, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) señaló que la única forma viable de hacer que los trabajadores llevaran a cabo las tareas de forma eficiente, era motivándoles apropiadamente y supervisando cuidadosamente su desempeño (Véase Cap.2). Así, para incrementar la productividad de los trabajadores lo máximo posible, se deben recompensar los comportamientos que se pretenden alcanzar y penalizar aquellos otros que se desea erradicar. Éste es el método de motivación conocido como la zanahoria y el palo.

Esta teoría supone que la guía principal del comportamiento humano es responder a las recompensas y a los castigos en nuestro entorno. En este sentido, se considera que los seres humanos no son muy distintos de los burros o los caballos, pues la forma de lograr que se mantengan en la dirección apropiada es recompensándoles con una zanahoria fresca o amenazándolos con un palo.

Sin embargo, más o menos desde mediados del siglo XX, la investigación científica empezó a realizar experimentos y a encontrar situaciones en las que la guía de motivación recompensa-castigo no parecía producir los rendimientos esperados. Estas investigaciones llevaron a descubrir una posible tercera guía del comportamiento humano.

### **La tercera guía del comportamiento humano: no reaccionamos de la misma manera que los burros**

En 1949 Harry F. Harlow, profesor de Psicología de la Universidad de Wisconsin, abogó por una tercera guía del comportamiento humano, la motivación intrínseca, esto es, la alegría de la tarea en sí. Su teoría se basó en estudios realizados sobre el comportamiento de unos primates. Se observó que cuando a los primates se les planteaba que resolviesen unos puzzles (rompecabezas), sin ofrecerles ningún tipo de recompensa, disfrutaban haciéndolo. De hecho, se encontró que los primates, guiados por una motivación intrínseca, resolvían los puzzles más rápidamente y mejor que otro grupo de primates a los que se le ofrecía comida como recompensa (Harlow, 1964).

Unos años después, en 1969, Edward Deci, replicó los estudios realizados por Harry F. Harlow, pero lo hizo con seres humanos. Sus conclusiones fueron que los seres humanos tienen una tendencia inherente a plantearse temas novedosos y retadores que les permitan ampliar sus capacidades, explorar y aprender cosas nuevas (Deci, 1975).

De esta forma se pasa de un concepto de motivación externa a otra interna o intrínseca. Cuando se habla de recompensa, normalmente se piensa en un jefe o alguien externo que es responsable de premiar (o castigar) mientras que en el caso de la motivación interna se está pensando en la satisfacción derivada del placer de realizar una determinada actividad.

Parece, por lo tanto, que el método del palo y la zanahoria no funciona siempre. Estudios como los mencionados evidencian que el método es defectuoso, pues funciona para ciertas actividades pero no para otras ¿A qué se deben estos fallos? En un principio parece que el palo y la zanahoria funciona cuando se trata de determinadas tareas típicas del siglo XX; aquellas que son rutinarias, que no suponen un reto y que pueden ser muy fácilmente controladas. Para estas tareas en las que los procesos son sencillos y no requieren un pensamiento lateral (método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera indirecta y creativa). Para este tipo de tareas las recompensas pueden resultar moderadamente motivadoras sin efectos colaterales perjudiciales.

#### **¿Pero lo del palo y la zanahoria es algo que está en la práctica descartado?**

Dado el análisis que hemos realizado del método del palo y la zanahoria puede parecer como si fuera algo del pasado, pero en realidad no es así. En la actualidad muchos jefes creen que los empleados satisfechos no son los más productivos, por lo que creen que se les debe presionar y hacer que se sientan tensionados, incluso un poco ansiosos y con incertidumbre sobre su empleo. Una muestra de que esta forma de pensar no es algo del pasado es que hasta hace algunos años la multinacional del sector de las nuevas tecnologías, Cisco, cada año despedía al 20% de los empleados que hayan obtenido las evaluaciones más bajas. Algo similar ocurría en uno de los bancos de inversión de más prestigio, Goldman Sachs.

Frente a esta forma de concebir la motivación, el enfoque de la motivación intrínseca (la tercera guía del comportamiento humano), defiende que los empleados se sienten más felices y productivos cuando se enfrentan a retos, es decir, cuando intentan conseguir metas difíciles pero no inalcanzables sin el temor a posibles amenazas. Se nos recuerda que no es lo mismo un reto que una amenaza. Las personas florecen con los retos y se marchitan con las amenazas.

Por supuesto, se pueden obtener resultados con amenazas. Pero también se obtendrá un empleado que a partir de entonces hará lo posible por socavar la posición del jefe, que no sentirá lealtad hacia la empresa y que nunca hará más de lo imprescindible para evitar la amenaza. En este sentido, de nuevo se debe acudir a la psicología que ha estudiado la recompensa y el castigo desde hace un siglo, nos dice que la recompensa funciona mejor.

#### **3. ¿Pero qué nos motiva en el siglo XXI?**

Las nuevas tecnologías están cambiando la sociedad, y con ella los perfiles profesionales de los trabajadores y las razones que los motivan. Según Daniel H. Pink, estamos pasando de una economía y una sociedad basadas en las capacidades lógicas, lineales, computacionales propias

de la era de la información a una economía y una sociedad en la que lo importante son capacidades como la creatividad, la empatía o la visión global.

Las últimas décadas han estado dominadas por un cierto tipo de personas con un determinado tipo de mente —programadores informáticos capaces de fabricar códigos, abogados capaces de redactar contratos, MBAs capaces de masticar cifras—. Pero el mundo está cambiando y el futuro pertenece a un tipo diferente de personas con un tipo muy distinto de mentalidad —creadores y empatizadores, reconocedores de patrones y dadores de sentido—. Estas personas —artistas, inventores, diseñadores, narradores, cuidadores, consoladores, pensadores con visión global— son quienes van a cosechar las recompensas más generosas de la sociedad y compartir sus mayores gozos. Además, este tipo de personas se siente motivado por factores distintos a los convencionales.

### Las nuevas aptitudes esenciales: del enfoque I al enfoque D

Según Daniel H. Pink, (Pink, 2010) las seis aptitudes o destrezas esenciales de las que van a depender cada vez más el éxito profesional y la satisfacción personal, son las destrezas básicas del hemisferio D (derecho de nuestro cerebro, caracterizado por el enfoque D) en contraposición de sus equivalentes en el hemisferio I (izquierdo, enfoque I). Estas aptitudes son las siguientes: diseño (no todo puede ser funcionalidad), narración (para completar los argumentos), sinfonía (para ayudar al enfoque), empatía (complementando a la lógica), juego (no tanta seriedad) y sentido (¿para qué tanta acumulación?).

El hemisferio izquierdo es secuencial, lógico y analítico. El hemisferio derecho (enfoque D) es no lineal, intuitivo y holístico. Recurrimos a ambas mitades de nuestro cerebro para cualquier tarea, por simple que sea, pero el hecho a destacar es que las diferencias entre los dos hemisferios cerebrales nos ofrecen la posibilidad de interpretar nuestro presente e iluminar nuestro futuro. Hoy por hoy, las capacidades que perfilaban la era anterior —las habilidades del hemisferio izquierdo que impulsaron la era de la información— siguen siendo necesarias, pero ya no son suficientes. Son los talentos que en cierto modo desdeñábamos —los atributos “del hemisferio derecho” como la creatividad, la empatía, la alegría y la dotación de sentido— los que determinarán cada vez más quién tendrá más posibilidades de triunfar en el futuro. Para individuos, familias y organizaciones, el éxito profesional y la realización personal requieren ahora una mente nueva con motivaciones distintas. Según Daniel Pink hay que partir de que la abundancia, que ha sobrepasado las necesidades materiales de millones de personas, está haciendo aumentar la importancia de la belleza, la emoción y acelerando la búsqueda de un sentido trascendente.

### En un nuevo contexto, un nuevo enfoque motivacional

Los empleos en el siglo XXI han cambiado dramáticamente. Se han vuelto más complejos, más interesantes y más autodirigidos, y es aquí donde el enfoque de la zanahoria y el palo se ha convertido en inservible. Daniel Pink señala que con el estilo más complejo y creativo de los empleos del siglo XXI, las recompensas tradicionales pueden conducir realmente a menos de lo que queríamos, y más de lo que no se quiere.

El enfoque tradicional puede generar:

- Disminución de la motivación intrínseca (la tercera guía).
- Menor rendimiento.
- Menor creatividad.
- “Efecto desplazamiento” de buena conducta.
- Comportamiento poco ético.
- Adicciones.
- Planteamientos a corto plazo.

Para ilustrar las ideas de Daniel Pink sobre las recompensas que conducen a una disminución del rendimiento y la creatividad, es el conocido como el “problema de la vela”, al que vamos a recurrir como ejemplo.



### El problema de la vela

Hace unas décadas se realizó un estudio para analizar lo que sucede cuando a las personas se les enfrenta a retos conceptuales y se ofrecen recompensas por encontrar una solución rápidamente. El ejercicio que se presenta a los participantes fue el “problema de la vela”, como se muestra en la imagen siguiente.



Para completar el ejercicio, los participantes deben fijar la vela a la pared para que la cera no gotee sobre la mesa. La solución al ejercicio se demuestra en la imagen siguiente.



La clave para resolver el ejercicio es superar la fijación funcional. Los participantes deben ver la caja como algo más que como un recipiente para contener las tachuelas. Tienen que ser también capaces de ver su función (su capacidad de actuar) como plataforma para la vela. Esta tarea no es ni rutina ni algorítmica, sino que requiere una cierta cantidad de pensamiento creativo y habilidad para la resolución de problemas.

Los participantes se dividieron en dos grupos, a un grupo se le dijo que se les estaba midiendo el tiempo para recoger normas sobre tiempos de solución del problema. Al otro grupo se les ofreció incentivos monetarios para que completaran el problema con rapidez.

Los resultados fueron muy interesantes. Se encontró que el grupo incentivado empleó casi tres y medio minutos más para completar el ejercicio que el grupo al que no se le ofreció un incentivo. ¿Por qué? Según Daniel Pink, porque las “recompensas, por su propia naturaleza, estrechan o limitan nuestro enfoque”.

Este estudio apoya la idea de que las recompensas pueden ser eficaces para las tareas rutinarias, pero pueden ahogar el rendimiento y reducir la creatividad cuando las tareas exigen flexibilidad para la resolución de problemas o un pensamiento conceptual.



#### 4. ¿De qué variables se deben ocupar las empresas para motivar a los empleados?

Desde una perspectiva organizacional, resulta imprescindible incorporar en el análisis de la motivación y los incentivos el hecho de que los trabajadores son personas que pueden hacer cosas por el placer que sienten al hacerlas. Consecuentemente, las organizaciones deben tener en consideración estos hechos cuando pretendan motivar a sus empleados. En este sentido, Daniel H. Pink propone que las empresas deben adoptar un enfoque revisado de motivación que se ajuste más estrechamente con los puestos de trabajo y las empresas modernas. Este enfoque se debe basar en la teoría de la autodeterminación. Los seres humanos tienen un impulso innato de ser autónomos, autodeterminados y estar unidos entre sí, y que cuando ese impulso es liberado, las personas pueden alcanzar mayores logros y vivir una vida más enriquecedora.

Las organizaciones deberían prestarle atención a esos impulsos cuando gestionan su capital humano, fijando objetivos y metas que actúen como puntos de referencia y que tengan en cuenta la necesidad innata de dirigir nuestra propia vida (autonomía), de aprender y crear cosas nuevas (*mastery*, maestría), y de hacer lo mejor posible, por nosotros mismos y por nuestro mundo (propósito). En este sentido las iniciativas que sugiere Daniel H. Pink para ayudar a las organizaciones a motivar a sus empleados de una forma correcta son las siguientes:

1. **Autonomía.** A los empleados se les debe facilitar autonomía en algunos (o todos) los ámbitos del trabajo que seguidamente se mencionan, con el objetivo de que el empleado sienta que tiene control sobre lo que hace, lo que se traducirá en un mayor compromiso. Los ámbitos de trabajo a los que se ha hecho mención son:
  - **Cuándo deben hacerlo (tiempo).** Se debe cambiar hacia un entorno que se centra más en los resultados (el *output* obtenido) y menos en un tiempo programado, permitiendo que tengan flexibilidad respecto a cuándo completan las tareas.
  - **Cómo lo hacen (técnica).** No dictar cómo deben completar sus tareas. Proporcionarles una guía inicial y después dejarles que gestionen el proyecto a su manera, sin tener que seguir un procedimiento estricto.
  - **Con quién lo hacen (equipo).** Dejar cierta autonomía respecto a con quién trabajan. Permitir, cuando sea posible, que los trabajadores trabajen en proyectos con código abierto (*open-source projects*) en los que cabe la posibilidad de crear equipos propios.
  - **Qué hacen (tarea).** Permitir que dispongan de algunos “días creativos” en los que pueden trabajar en los proyectos que ellos deseen, pues de esa forma se propicia la creatividad.
2. **Destreza o dominio de un tema (*mastery*).** Permitir y propiciar a los empleados que mejoren de forma notable en algo que a ellos les interesa:
  - **Facilitar tareas de dificultad intermedia.** Las tareas con cierto grado de dificultad permiten que los empleados desarrollen sus capacidades. El riesgo con las tareas muy simples es que aburran a los empleados, mientras que las muy complicadas pueden generar ansiedad.
  - **Crear un entorno en el que la destreza (*mastery*) sea posible.** Para impulsar un entorno de aprendizaje y crecimiento se deben reunir cuatro requisitos: autonomía, objetivos claros, *feedback* inmediato y tareas intermedias.
3. **Propósito.** Utilizar nuestro talento para contribuir a una causa mayor nos proporciona un sentimiento de conexión con los demás. Se deben tomar medidas para satisfacer el deseo natural de los empleados de contribuir a causas mayores y tareas que sean trascendentes. Para ello se debe:
  - **Comunicar el propósito.** Hay que asegurarse de que los empleados saben y entienden el propósito de los objetivos de la organización y no sólo los objetivos relacionados con los beneficios. Los empleados que entienden el propósito y la visión de su organización, y cómo sus roles individuales contribuyen a ese propósito, es mucho más probable que se sientan satisfechos y motivados en su trabajo.

- **Poner el mismo énfasis en la maximización del propósito que en la maximización de los beneficios.** Los resultados de la investigación muestran que el logro de los objetivos de beneficios no tienen impacto en el bienestar individual de las personas, sino que, por el contrario, puede contribuir negativamente. Los objetivos de la organización y de los individuos se deberían enfocar en el propósito al igual que en los beneficios. Algunas compañías exitosas están utilizando los beneficios como un instrumento para alcanzar su propósito.
- **Utilizar palabras orientadas al propósito.** Hablar de la organización como de un equipo unido utilizando palabras tales como “nuestro” y “nosotros”, esto contribuirá a que los empleados hablen de la organización de la misma manera y se sientan parte de una causa mayor.

#### **Autonomía + maestría + propósito + beneficio = resultados increíbles**

Cuando se logran sintonizar los tres elementos (la **autonomía** de los empleados, su interés por adquirir **maestría o destreza** en su trabajo y el **propósito** de la organización y de los empleados en un sentido amplio; beneficios y propósito último) pueden pasar cosas maravillosas en la organización. Apple, Google o Facebook son ejemplos de cómo una clara visión transformadora se ha traducido en un éxito organizacional sin precedentes, resultados financieros increíbles y empleados motivados y orgullosos de pertenecer a sus organizaciones.

#### **4. Dinero y motivación: más dinero no implica necesariamente mejores resultados.**

El dinero es algo importante y a casi todo el mundo le interesa, pues permite un cierto estilo de vida que el dinero puede comprar. Por eso resulta lógico utilizar al dinero para obtener mejores resultados de las personas: se puede prometer más dinero o amenazar con reducirlo. Esta forma de proceder es algo lógico no sólo para gerentes o jefes, sino también para los padres que quieren que sus hijos mejoren en los estudios o para cualquiera que quiera provocar un cambio de comportamiento en alguien que depende económicamente de ellos.

#### **El caso de los estudiantes del MIT**

Sin embargo, los resultados de un trabajo de investigación realizado en el MIT, van en contra de esta lógica. En un estudio del MIT se retó a los estudiantes a realizar una serie de tareas físicas y cognitivas, por las que se les otorgaban pequeñas, medianas o grandes recompensas (Chamorro-Premeuzic, 2013). Los investigadores encontraron que el rendimiento de los estudiantes en tareas puramente mecánicas incrementa con el tamaño de la recompensa, pero en el caso de tareas que requieren un mínimo de destreza cognitiva, se observó una relación inversa entre la recompensa y el rendimiento.

Una explicación de esta aparente paradoja la ofrece la siguiente frase zen: “Cuando el arquero dispara porque sí, tiene consigo toda su destreza. Cuando lo hace por un premio de oro, su puntería se pierde: ahora tiene dos blancos.” Esto nos lleva a pensar que si bien es cierto que todos trabajamos por dinero, esto no equivale a decir que hagamos las cosas por dinero. Las personas no sólo se motivan por factores externos (un premio o una recompensa en dinero), sino que en muchos casos la motivación más importante es la motivación interior. La satisfacción de hacer lo que te gusta es permanente, vencer los desafíos y aportar algo trae consigo un disfrute siempre renovable y siempre al alcance, son ellas mismas su inagotable recompensa.

En cualquier caso la motivación interior no es la única y el enfoque tradicional puede ser relevante para determinadas tareas. Por ello tiene pleno sentido que nos preguntemos en qué medida nos motiva el dinero.

#### **¿Qué papel desempeña el dinero a la hora de motivarnos?**

El dinero sólo nos motiva hasta cierto punto. Una vez se nos paga lo suficiente como para que la compensación económica no esté en el primer plano de nuestra mente, aumentos del sueldo no juegan un papel muy destacado en cuanto a motivarnos. Este tema nos lleva a la relación

entre la renta y la felicidad. La complejidad de esta relación se debe, entre otras, a las siguientes razones:

1. En primer lugar, se ha observado empíricamente que en la mayoría de los países la felicidad no ha variado mucho durante las pasadas cuatro décadas, pese a que la renta real per cápita ha aumentado significativamente. Por ello, la respuesta a la pregunta: ¿serías más feliz si fueras más rico?, no es tan simple como parece. Empecemos señalando que cuando se considera el efecto de un factor específico (en este caso la renta) en el bienestar subjetivo, las personas tienden a exagerar su importancia y esto puede producir errores en la toma de decisiones. Además, la felicidad depende más de la renta relativa que de la renta absoluta, pues los efectos comparación y habituación juegan un papel importante. Por ello, para poder conocer el efecto sobre nuestra felicidad de un determinado nivel de renta, deberíamos conocer el nivel de rentas de amigos y vecinos y el nivel de renta que nosotros mismo teníamos hace unos años.
2. En segundo lugar, los aumentos de renta tienen un efecto transitorio en la felicidad declarada, lo que podría interpretarse como una prueba de que se tiende a exagerar el efecto de la renta en la felicidad. En este sentido cabe señalar que los grandes aumentos de renta de un país específico durante un periodo de tiempo no están relacionados con el bienestar. Así, se ha observado que cuando el PIB per cápita es mayor a 10 000 dólares, la felicidad no aumenta, aunque el PIB lo haga. Por otro lado, cuando el bienestar se mide a lo largo del tiempo, la correlación entre renta y felicidad disminuye, lo que viene a decir que aumentos en la renta tienen rendimientos decrecientes en términos de incrementos de felicidad.

Ante lo señalado podríamos formularnos la pregunta siguiente: ¿por qué tiene la renta un efecto tan débil en el bienestar subjetivo? Entre las razones que pueden apuntarse cabe destacar las siguientes: a) La felicidad se ve afectada por la renta relativa y no por el nivel efectivo de renta. b) Nos adaptamos a los bienes materiales y por tanto no hay un efecto duradero de aumentos de renta. c) La felicidad está vinculada a cómo pasan las personas el tiempo, y según algunos investigadores, los individuos con altos niveles más altos de renta dedican mucho tiempo a actividades que por lo general no los hacen más felices y además tienen niveles más altos de estrés.

De cara a la pregunta que nos formulábamos al comienzo de este punto, ¿qué papel desempeña el dinero a la hora de motivarnos? las enseñanzas que nos brinda lo analizado es que los individuos, una vez superado un cierto umbral de renta, lo que realmente le interesa es la renta relativa. Consecuentemente los responsables de recursos humanos de las organizaciones deben prestarles una especial atención a los salarios relativos. Será muy importante establecer un sistema salarial justo y transparente.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará la lectura complementaria: *Motivación y desempeño*. Después de haber leído la nota complementaria: elabore una presentación sobre los puntos más relevantes de esta lectura. Posteriormente, y junto con sus compañeros, organicen un debate sobre los siguientes puntos:

- Relación entre motivación y desempeño.
- ¿Qué es lo que motiva a un empleado?
- Variables que debe atender la organización para la motivación de sus empleados.

Enlisten las conclusiones a las que llegaron.

## 13.3 La motivación: algunas teorías explicativas tradicionales



La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se potencian y se dirigen de forma sostenida hacia el logro de una meta. Las principales teorías centradas en el contenido son: la teoría X y la teoría Y, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría ERG de Alderfer y la teoría de los dos factores de Herzberg.

Los gerentes están muy interesados en tener empleados motivados, pues su desempeño será mejor y su convivencia en la organización resultará más llevadera. La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se potencian y se dirigen de forma sostenida hacia el logro de una meta. Esta motivación comprende todo tipo de impulsos, deseos, necesidades o anhelos (Steers & Mowday, 2004). Cuando los gerentes motivan a los empleados, quiere decir que hacen cosas que esperan que satisfagan sus impulsos y deseos y que les inducirán a actuar de la manera deseada.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la multinacional Zara. Después de leerlo, defina el concepto de motivación y mencione cómo se relaciona con el desempeño. Describa cómo influyó la motivación en el desempeño en el ejemplo y en general. Compare su respuesta con las de sus compañeros.

### 13.3.1 Motivación: necesidades extrínsecas y necesidades intrínsecas



La empresa brasileña Embraer, para motivar a los empleados dedicó mucha atención y recursos a entrenar, calificar y especializar a sus ingenieros. También creó el Portal Ciudadano, orientado a fomentar la comunicación entre los trabajadores de la compañía involucrados en trabajos sociales voluntarios y a promocionar las iniciativas educativas de la compañía (Mochón et al., 2009).

Los gerentes deben conseguir que los empleados realicen las tareas encomendadas y que lo hagan motivadas. Por lo general, una persona se encuentra motivada para hacer algo cuando con ello satisface sus necesidades. Para profundizar en la relación entre motivación y necesidad empecemos por analizar ambos conceptos. Desde un punto de vista organizacional, por motivación se entiende la acción encaminada a impulsar el comportamiento de otras personas en una determinada dirección que se estima como conveniente. Motivar al personal aparece, por lo tanto, como algo que la dirección debe lograr para que la organización alcance sus objetivos.

Si pasamos ahora al concepto de necesidad, ésta se identifica con la falta de algo que es útil y que surge de la discrepancia entre una situación deseada y la situación actual. Esta diferencia entre una situación deseada y la actual es algo que se debe tener en cuenta para motivar al trabajador. Cuando esto se logra, la motivación refleja algo que dirige al individuo hacia el objetivo de satisfacer su necesidad. Desde una perspectiva organizacional, cabe distinguir entre **necesidades extrínsecas** y **necesidades intrínsecas**.

Las necesidades extrínsecas surgen de factores ajenos al puesto ocupado por el empleado. Entre estos factores cabe destacar las condiciones materiales del trabajo, la capacidad directiva de los gerentes, el salario, las relaciones interpersonales, etc. Este grupo de factores puede originar satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Las necesidades intrínsecas derivan de factores relacionados con el trabajo realizado por el empleado. Entre estos factores se incluyen el contenido de la tarea, reconocimientos, logros, desarrollo personal, progreso, etc. Todos estos factores surgen de la relación directa entre el individuo y el trabajo que realiza. Los intentos por conseguir determinados niveles de estos factores son la fuente básica de motivación en el trabajo. Los gerentes de la organización deben procurar que las condiciones de trabajo propicien la satisfacción de las necesidades intrínsecas de los empleados y que se mitiguen lo más posible los factores externos que pueden originar insatisfacción en el puesto de trabajo.

Las **necesidades extrínsecas** son las derivadas del conjunto de factores del entorno laboral que son ajenos a la tarea en sí que supone el puesto ocupado por el empleado.

Las **necesidades intrínsecas** son las derivadas del grupo de factores, motivadores, propios del trabajo en sí mismo.

**Para poner en práctica**

Proporcione cinco ejemplos de necesidades extrínsecas e intrínsecas que influyan en la motivación en el trabajo. Describa de qué manera influyen en la motivación.

En lo referente a la motivación, las personas son diferentes debido a que las necesidades varían de individuo a individuo y a que existen diversos patrones de comportamiento que están condicionados por los valores sociales y la capacidad individual. Para explicar la motivación laboral se han formulado un amplio conjunto de teorías. En este tema se analizan las principales teorías de la motivación laboral centradas en contenido. Dentro de este grupo de teorías vamos a analizar las siguientes: la teoría X y la teoría Y de McGregor, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría ERG de Alderfer y la teoría de los dos factores de Herzberg.

**Para poner en práctica**

En la página Web del libro encontrará casos de comportamientos en las organizaciones Promociones inmobiliarias Acapulco *INN* y la fabrica de muebles Roneo. Después de revisarlos, determine si hubo o no una motivación que influyera en el desempeño de los empleados de la organización. Identifique qué causas originaron esa motivación. Determine para estas causas si se trata de necesidades internas o externas. Por último, describa cómo se relacionan las necesidades (extrínsecas e intrínsecas) con la motivación.

### 13.3.2 La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor trató de explicar los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes y las consecuencias de esas acciones sobre los empleados (McGregor, 2006). Según McGregor, todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, cuyos extremos se conocen como **teoría X** y **teoría Y**. En esencia, la teoría X y la teoría Y son dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas.

#### Teoría X

Se basa en una serie de suposiciones sobre el comportamiento de las personas que pueden sintetizarse como sigue:

- Las personas, en promedio, tienen una aversión innata al trabajo y lo evitan si es posible.
- A los trabajadores resulta muy difícil motivarlos para que realicen un trabajo satisfactorio.
- Pocas personas quieren o pueden realizar trabajos que requieren creatividad.
- Las personas en promedio desean evitar las responsabilidades, tienen poca ambición y quieren ante todo seguridad. Prefieren ser dirigidos.
- Las personas se resisten a los cambios, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.
- Las personas son crédulas y están mal informadas.

La teoría X es pesimista, pues confía muy poco en la capacidad de motivar a los trabajadores. Esta teoría es estática en el sentido de que los trabajadores se muestran reacios al cambio. La teoría Y también se califica de rígida, pues se ajusta a una estructura orgánica muy jerarquizada. El control es primordialmente externo, impuesto al subordinado por el superior.



**Douglas McGregor**  
(1906-1964)



**S**e le considera un pionero en el campo de las relaciones industriales. Fue catedrático de la Escuela de Gestión del Instituto Tecnológico de Massachusetts

(MIT: Massachusetts Institute Technologic). Su libro *El lado humano de las organizaciones*, ejerció una gran influencia en la práctica de las organizaciones por generar ambientes laborales que motiven al empleado. Fue creador de las Teorías X y Y, donde plasma cómo funcionan las organizaciones, las creencias que tienen los gerentes sobre el comportamiento de su personal y cómo se relacionan ellos con sus subordinados. McGregor murió a los 58 años de edad.

De los supuestos anteriores se desprende que los empleados deben ser obligados, controlados o amenazados con penalizaciones para hacerles realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de las organizaciones. También se infiere que las tareas se deben concretar en operaciones sencillas y repetitivas. De las anteriores suposiciones también se deduce que los gerentes deben establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo.

## Teoría Y

Los supuestos sobre el comportamiento de las personas en los que se basa la teoría Y son los siguientes:

- A los empleados les gusta sentirse útiles e importantes.
- Quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos.
- Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a las personas a que trabajen.
- Los seres humanos, en promedio, aprenden bajo condiciones apropiadas, no sólo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.
- La capacidad de aportar una considerable imaginación y creatividad a la solución de problemas de la organización es una cualidad que se distribuye de forma amplia y no es privativa de los gerentes.
- Si se comparte información con los subordinados y se logra su intervención, éstos se sentirán satisfechos e importantes.

La teoría Y es optimista respecto a la capacidad de implicar y motivar a los trabajadores. También puede considerarse como dinámica, en el sentido de que los trabajadores, se supone, que no se muestran reacios al cambio. Por último, esta teoría puede calificarse como flexible, pues se ajusta a una estructura orgánica plana y flexible.

De las suposiciones que integran la teoría Y se deduce que los empleados, si están comprometidos, ejercerán autodirección y autocontrol. Además, a los subordinados se les debe mantener informados y se deben escuchar sus objeciones y aportaciones. Así mismo, de la teoría Y se desprende que a los empleados se les debe permitir cierta autodirección y autocontrol en asuntos rutinarios.

## La teoría X y la teoría Y como referentes para los gerentes

Un primer hecho a destacar para valorar las teorías de McGregor, es que las suposiciones de las teorías X y Y son sólo supuestos, no son prescripciones o sugerencias para estrategias gerenciales. Asimismo, debe señalarse que las teorías X y Y no implican una administración “estricta” o “permisiva” respectivamente, son simplemente dos conjuntos de suposiciones extremas sobre el comportamiento de los empleados que los gerentes pueden tomar como referentes.

En cualquier caso, dado que la teoría X y la teoría Y son puntos de vista de las personas completamente diferentes, pueden representar dos formas alternativas y extremas de cómo un gerente puede ejercer el liderazgo. En este sentido, vienen a decirnos que la variedad de situaciones y de tareas requiere diferentes enfoques. La teoría X se identificaría con un estilo autocrático de liderazgo. La teoría Y se ajustaría más a un estilo democrático o participativo de liderazgo.

McGregor también nos dice que la visión que el líder tiene de sus subordinados redundante en un cierto comportamiento de los mismos, de forma que si bien su visión puede ser equívoca, es posible que acabe transformada en una realidad.

Un gerente que se identifique con los postulados de la teoría X desarrollará una administración rígida, estricta y autocrática, pues tiende a considerar a las personas como meros medios de producción. Su tarea esencial es conseguir que trabajen dentro de estándares preestablecidos. Para conseguir sus objetivos tratará de incentivarlos a través de premios y castigos. Un gerente orientado por la teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará libertad para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía



a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo; les ofrecerá canales para articular la participación y la autogestión. Su estilo de administración le lleva a concebir los proyectos como una vía para crear oportunidades, liberar potencialidades. Una parte importante de su responsabilidad consistirá en remover obstáculos, impulsar el crecimiento personal de los trabajadores y facilitar orientación sobre los objetivos.

| Teoría X   | Teoría Y  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas, en promedio tienen una aversión innata al trabajo y lo evitan si es posible.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>A los empleados les gusta sentirse útiles e importantes.</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>A los trabajadores resulta muy difícil motivarlos para que realicen un trabajo satisfactorio.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Pocas personas quieren o pueden realizar trabajos que requieren creatividad.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a las personas a que trabajen.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas en promedio desean evitar las responsabilidades, tienen poca ambición y quieren ante todo seguridad. Prefieren ser dirigidos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Los seres humanos, en promedio, aprenden bajo condiciones apropiadas, no solo a aceptar, sino también a buscar responsabilidades.</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se resisten a los cambios, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>La capacidad de aportar una considerable imaginación y creatividad a la solución de problemas de la organización es una cualidad que se distribuye de forma amplia y no es privativa de los gerentes.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas son crédulas y están mal informadas.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Si se comparte información con los subordinados y se logra su intervención estos se sentirán satisfechos e importantes.</li> </ul>   |

**Figura 13.3** Principales suposiciones de la teoría X y de la teoría Y.

#### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de la naturaleza de las personas en el ambiente laboral. Después de revisarlo compare las características de las teorías X y Y; comente a cuál de estas dos se asemeja más el ejemplo. Escriba las razones de por qué lo considera así. ¿En qué casos considera adecuado aplicar una u otra? ¿Qué desventajas tienen estas teorías?



### 13.3.3 La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La **teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow** establece que las necesidades humanas están estructuradas de forma jerarquizada, ascendiendo desde las más bajas a las más altas (Maslow, 1954). Maslow también defendió que cuando una serie de necesidades es satisfecha, esa serie de necesidades deja de ser un factor motivador. Respecto a la motivación, Maslow defendió que un trabajador se sentirá motivado en la medida que su participación en las actividades de la empresa contribuya a satisfacer sus propias necesidades.

#### La pirámide de necesidades

Maslow clasificó las necesidades humanas en cinco niveles que se deben satisfacer de forma progresiva según el orden siguiente (Boeree, 2003):

**1º Necesidades fisiológicas o básicas.** Son las necesidades fisiológicas para mantener la supervivencia como respirar, dormir, descansar, eliminar los desechos corporales, alimen-

La **teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow** establece que las necesidades humanas están estructuradas de forma jerarquizada, ascendiendo desde las más bajas a las más altas, y cuando una serie de necesidades es satisfecha, deja de ser un factor motivador.





**Abraham Maslow**  
(1908-1970)



**P**sicólogo estadounidense, fundador de la psicología humanista, la cual propone la tendencia básica de los seres humanos de buscar la salud mental. Esta

tendencia se manifiesta en la búsqueda de la autoactualización y la autorrealización. La aportación más conocida de Maslow la constituye su pirámide de jerarquía de necesidades humanas. Maslow defendió la idea de centrarse en las cualidades de las personas.

tarse, beber, mantener el equilibrio de la temperatura corporal, evitar el dolor y mantener relaciones sexuales. Cuando estas necesidades quedan cubiertas de forma satisfactoria, ya no motivarán a las personas.

- 2º *Necesidades de seguridad y protección.* Aparecen cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas. Se refieren a sentirse seguro y protegido. Dentro de estas necesidades se encuentran la seguridad física y de salud (tener un refugio y asegurarse la alimentación), la seguridad de recursos (disponer de educación, transporte y sanidad para sobrevivir con dignidad) y la necesidad de proteger sus bienes y activos (casa, dinero y demás activos).
- 3º *Necesidades sociales o de aceptación y afiliación.* Son las derivadas de la naturaleza social de las personas. Las personas necesitan relacionarse con otros seres humanos (la amistad es una forma de cubrir esta necesidad), participar en actividades con otras personas formando parte de grupos (inclusión social) y sentirse aceptado por los demás (aceptación social). Las personas sienten la necesidad de relacionarse, de formar parte de una comunidad, de sentirse aceptadas. Para atender a estas necesidades se agrupan en familias, establecen lazos de amistad y forman parte de organizaciones sociales.
- 4º *Necesidad de estima.* Maslow estableció dos tipos de necesidad de estima, una alta y otra baja. La alta hace referencia a la necesidad del respeto a uno mismo, y conlleva sentimientos de confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad. La estima baja se refiere al respeto de las demás personas, y por lo tanto, concierne a la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento o reputación. La no satisfacción de estas necesidades se manifiesta en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. La satisfacción de esta necesidad facilita que la vida tenga sentido y la propia valoración como individuo, facilitando avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.
- 5º *Necesidad de autorrealización, de crecimiento o de ser.* Esta necesidad está en el lugar más alto de la pirámide de Maslow y hace referencia a lograr las metas e ideales que la persona se ha propuesto en su vida. La autorrealización contribuye a darle sentido a la vida. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados, al menos, hasta cierto punto.

La propia estructura y jerarquización de la pirámide de las necesidades de Maslow, nos dice que se trata de un proceso hacia el logro del desarrollo personal. Las cuatro primeras necesidades pueden agruparse como necesidades de déficit (alguna carencia que hay que atender). El nivel superior de la pirámide es el de autorrealización como persona; no se trata tanto de un déficit a cubrir, sino de la necesidad de autorrealización como persona.

La idea básica de la pirámide de Maslow (Maslow, 1943), es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades más básicas. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Los individuos se plantean necesidades de orden superior a medida que van satisfaciendo las más básicas, constituyendo el denominado **proceso de satisfacción-progreso**.

La estructura de necesidades no es absolutamente rígida, puesto que no todas las personas ordenan sus necesidades de la misma manera. Al nivel más alto, la fuerza de las necesidades varía con el individuo. Para algunas personas la prioridad es la estima o las necesidades sociales, mientras que para otros, las necesidades de autorrealización son las más fuertes. Además, aunque las necesidades constituyen una fuente de motivación que desaparece a medida que se van satisfaciendo, no es imprescindible tener satisfecha completamente una necesidad para que surja otra. Por otro lado, algunas investigaciones establecen que las necesidades humanas, más que formar una jerarquía como la defendida por Maslow, presentan sólo dos niveles: las biológicas y "otras". Las "otras necesidades" sólo surgirán cuando las biológicas están razonablemente satisfechas.

De cara a la motivación gerencial, una enseñanza que se desprende de la teoría de Maslow es que cada persona, de las que componen una organización, contribuye a su buena marcha de diversas formas. A cambio de su contribución recibe una compensación, que puede ir desde la retribución económica al reconocimiento social o la autorrealización por haber conseguido sus objetivos. Esta compensación es básica para la motivación y su fuerza dependerá de su posición en la escala de necesidades.



El **proceso de satisfacción-progreso** hace referencia a que los individuos que se plantean necesidades de orden superior a medida que van satisfaciendo las más básicas, produciéndose un movimiento ascendente en la jerarquía de necesidades.



**Figura 13.4** La pirámide de necesidades de Maslow.

#### Para poner en práctica

Ejemplifique qué tipo de necesidades, según la pirámide de Maslow, puede tener un empleado dentro de una organización y cómo afectan éstas en su motivación, ya sea positiva o negativamente.

### 13.3.4 La teoría de las necesidades de McClelland

David C. McClelland identificó tres tipos de necesidades básicas motivadoras en el trabajo: de poder, de afiliación y de logro (McClelland, 1961). Las tres necesidades son importantes para la administración, pues todas deben ser reconocidas para que los trabajadores se sientan motivados y la organización funcione de forma apropiada. Debe destacarse que según McClelland, las necesidades son adquiridas, esto es, no son innatas.

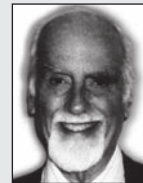
#### Análisis de los tres tipos de necesidades

Según McClelland las necesidades se clasifican en las tres categorías siguientes:

1. *Necesidades de poder.* Las personas que tienen una gran necesidad de poder tienen una gran preocupación por ejercer influencia y control. Sienten la necesidad de que otros realicen una conducta, que sin su indicación no se habría llevado a cabo. Las personas que se caracterizan por tener esta necesidad disfrutan de ser considerados como el “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su rendimiento propio. Los que tienen esta necesidad, se sienten motivados cuando logran que otros se comporten de manera diferente a como lo hubieran hecho en otras circunstancias.
2. *Necesidad de afiliación.* Las personas con una alta necesidad de afiliación muestran un gran deseo de establecer relaciones interpersonales. Valoran mucho ser bien considerados por los demás y tienden a evitar ser rechazados por un grupo social. Quienes tienen



**David C. McClelland**  
(1917-1998)



Fue un psicólogo estadounidense autor de la teoría de la motivación conocida como necesidad de logro o no logro. Se centró en la motivación humana e hizo fuertes críticas a los investigadores que la estudiaban en modelos animales y no en personas, ya que para él la motivación no sólo dependía de necesidades biológicas. McClelland recibió el premio de la Asociación Psicológica Americana por sus contribuciones a la psicología. Entre sus obras se encuentran: *The Achievement Motive*, *The Achieving Society*, *Toward A Theory Of Motivation Acquisition* y *Human Motivation*.

esta necesidad prefieren situaciones de cooperación y colaboración a las de competencia. Como individuos buscan mantener relaciones sociales no conflictivas, disfrutar de la comprensión y de una interacción amistosa con los demás. Los que sienten esta necesidad se sentirán motivados por las relaciones interpersonales cercanas y de amistad.

3. **Necesidad de logro.** Las personas que tienen una gran necesidad de logro se distinguen por tener un intenso deseo de éxito y un marcado temor al fracaso. Desean los desafíos y se establecen metas difíciles, aunque no imposibles. Suelen asumir un enfoque realista del riesgo. Sienten un fuerte impulso por sobresalir y luchar por tener éxito. Las personas que se incluyen en esta categoría suelen anteponer el deseo de éxito en sí mismo a los premios. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar. Prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo. Esta necesidad es la motivadora para triunfar y sobresalir y es el tipo de necesidad que ha sido más estudiada.

Los estudios de investigación realizados sobre la capacidad de motivación de las tres necesidades propuestas por McClelland tienden a señalar que los empresarios y los gerentes muestran una notable necesidad de logro y una relativamente alta necesidad de poder, pero la necesidad de afiliación no parece ser muy fuerte. También se ha observado que los altos directivos muestran una necesidad relativamente más baja de logro y un impulso mayor de poder y afiliación. Sin embargo, los gerentes que ocupan niveles intermedios muestran una motivación más alta con respecto al logro, lo que podría justificarse argumentando que la alta dirección ya “ha llegado”, en tanto que los de abajo luchan por subir en la escala de la organización.

#### Para poner en práctica

Reúnase con un compañero y discutan cómo afectarían en los gerentes y los empleados de una organización estas necesidades, según McClelland, si no son cubiertas. Ejemplifiquen.

| Necesidades según McClelland |   |
|------------------------------|---|
| Necesidad de poder           | Gran preocupación por ejercer influencia y control. Que otros realicen lo que sin su indicación no habrían hecho. |
| Necesidad de filiación       | Gran deseo de establecer relaciones interpersonales y ser bien considerados.                                      |
| Necesidad de logro           | Intenso deseo de éxito y un acusado temor al fracaso. Establecen metas difíciles, aunque no imposibles.           |

Figura 13.5 La teoría de las tres necesidades de McClelland.

La **teoría ERG de Alderfer** establece que las necesidades se ordenan desde las más concretas (de existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de crecimiento personal, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca).

### 13.3.5 La teoría ERG de Alderfer

Clayton Alderfer, al igual que Maslow, también defiende que las personas cuando hacen algo, es para satisfacer necesidades y que éstas se ordenan de manera jerárquica. Alderfer propone tres tipos de necesidades, de existencia, de relación y de crecimiento personal (Alderfer, 1972). Según Alderfer, las personas suelen seguir el proceso de satisfacción-progreso señalado por Maslow, si bien argumenta que, junto a este proceso es frecuente que opere un proce-

so de frustración-regresión, que Alderfer enmarca en su **teoría ERG** (*Existence, Relatedness, Growth*). De acuerdo con este proceso si, por ejemplo, una persona ve continuamente frustrados sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento personal, las necesidades de relación reaparecerán como la principal fuerza motivadora. La persona se refugia en necesidades de orden inferior para superar sus frustraciones.

## Clasificación de las tres necesidades

Según Alderfer las necesidades que sienten las personas en el trabajo se clasifican como sigue:

1. *Necesidades de existencia.* Son las que se satisfacen con requisitos materiales que facilitan la supervivencia, como el alimento, el aire, etc. En términos de la pirámide de Maslow, abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad.
2. *Necesidades de relación.* Para satisfacer estas necesidades se requiere la interacción con otras personas. Se corresponden con las necesidades sociales y el componente externo de la necesidad de estima de la pirámide de Maslow.
3. *Necesidades de crecimiento.* Estas necesidades se satisfacen con el desarrollo personal en aquellas capacidades, aptitudes, sentimientos, etc., que el propio sujeto valora positivamente en su persona. Se corresponden con el componente interno de la necesidad de estima y la autorrealización en el esquema maslowniano.

### Para poner en práctica

Elabore un ejemplo de cómo podrían cubrirse en una organización las necesidades de existencia, de relación y de crecimiento profesional propuestas por Alderfer. Posteriormente compárelas con sus compañeros.

De cara a la administración de empresas una implicación es que las organizaciones deben propiciar un entorno estimulante para la creatividad y la innovación, ya que con ello además de mejorar la productividad de los empleados, contribuirán al crecimiento personal de sus empleados.



**Figura 13.6** Las necesidades según Alderfer.



### Clayton Alderfer (1940)



**P**sicólogo nacido en Estados Unidos cuyos trabajos desarrollaron aún más la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow. Propuso la teoría de existencia, relación y crecimiento (ERG). A diferencia de la teoría de Maslow, la propuesta por Alderfer no requiere seguir un orden para satisfacer las necesidades. También propone que en caso de no satisfacerse la necesidad de orden superior, entonces el individuo creará una de orden inferior. Para Alderfer, el ambiente o la familia pueden influir en el orden de las necesidades.



**L**a empresa brasileña Embraer tenía una serie de deficiencias derivadas de haber sido una empresa pública, aislada de la competencia. Para impulsar su reorganización y lograr que estuviera orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes, se motivó a los trabajadores argumentando que en vez de traer nuevos profesionales de *marketing*, se formarían a los ingenieros existentes para que en cada proyecto dirigieran sus habilidades hacia las necesidades del mercado (Mochón et al., 2009).

La teoría de los dos factores de Herzberg defiende que los factores de mantenimiento o extrínsecos no son motivadores, mientras que los satisfactores o factores intrínsecos son motivadores y están relacionados con el contenido del trabajo.



### Frederick Herzberg (1923-2000)



**P**sicólogo estadounidense considerado como uno de los más influyentes en la dirección administrativa de empresas. Fue autor de la teoría de los dos

factores. Herzberg consideraba que las personas se volvían insatisfechas por el ambiente al que estaban expuestas, y por tanto, esto podía prevenirse. Su libro *One More Time, How Do You Motivate Employees* ha vendido más de un millón de copias y es uno de los más solicitados.

## 13.3.6 La teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Frederick Herzberg analiza los factores causantes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo (Herzberg, 1959). Establece que la motivación de las personas se ve especialmente afectada por dos tipos de factores: los de mantenimiento y los motivadores.

### Los factores de satisfacción e insatisfacción

Según Herzberg la motivación de los trabajadores depende fundamentalmente de los dos factores siguientes:

1. *Los insatisfactores o factores de mantenimiento o extrínsecos.* Son ciertas características de un puesto de trabajo, necesarias para que se mantenga un determinado nivel de satisfacción. Estos factores están relacionados con el contexto del trabajo y la seguridad en el empleo. Han de darse niveles suficientes para evitar la insatisfacción, pero no son motivadores. Se corresponden con necesidades que se presupone que deben estar cubiertas. Por ello, estos factores extrínsecos están asociados con la insatisfacción laboral.

Según Herzberg, estas necesidades sólo son insatisfactores, no motivadores. Si existen no motivan, pero su ausencia genera insatisfacción. Estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos.

2. *Los satisfactores o factores motivadores o intrínsecos.* Están asociados con la satisfacción laboral y con la motivación. Se relacionan directamente con el contenido del trabajo. Entre ellos cabe destacar el propio trabajo, el reconocimiento, el ascenso, la responsabilidad o el desarrollo personal. Su existencia generará sentimientos de satisfacción. Estos factores pueden considerarse como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados.

Herzberg defendió que las necesidades de bajo nivel deben estar cubiertas para que no exista insatisfacción, pero que la satisfacción se produce por cubrir las necesidades de niveles más elevados. Los factores de mantenimiento o extrínsecos no motivan si se tienen, pero surgirá la insatisfacción si no se tienen. Sin embargo, los satisfactores o factores intrínsecos son los verdaderos motivadores por tener el potencial de generar un sentimiento de satisfacción. Por ello, según Herzberg, los responsables de la organización deben estimular aquellas iniciativas que contribuyan a que los empleados le encuentren sentido a la actividad que

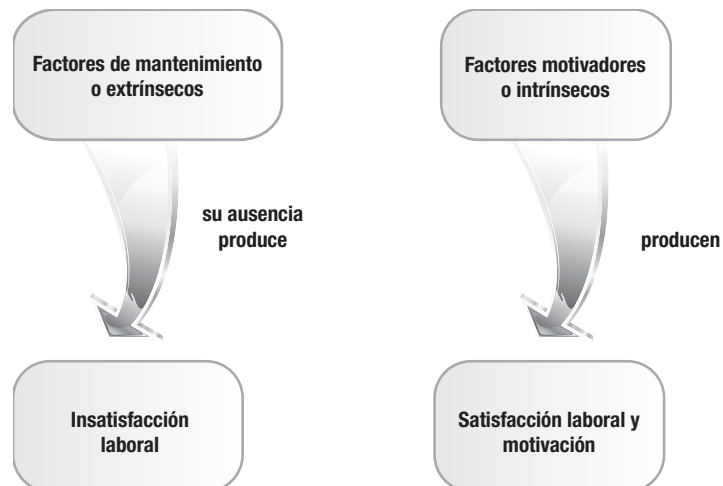


Figura 13.7 Los factores de satisfacción e insatisfacción de Herzberg.

desempeñan, se sientan responsables de sus tareas y encuentren en el trabajo una vía para su desarrollo personal, en otras palabras, deben procurar elevar el contenido del puesto de trabajo.

Los resultados de la investigación de Herzberg han sido cuestionados. Por un lado, se ha argumentado que en realidad la separación entre ambos tipos de factores no es tan clara. También se ha señalado que las conclusiones de la investigación de Herzberg puede ser que estén condicionadas por los propios métodos de investigación seguidos, en el sentido de que tienden a preenjuiciar los resultados. En particular se ha destacado la tendencia de las personas a atribuir los buenos resultados a su propio esfuerzo y a culpar a los demás por los malos resultados, lo que tendería a minusvalorar los factores extrínsecos y a potenciar los factores intrínsecos.



#### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual de las diferentes teorías explicativas de la motivación y sus principales características. Posteriormente compárelas y mencione en qué aspectos coinciden y cuáles difieren. ¿Cómo afecta la motivación en el desempeño laboral?

## Resumen

### La motivación: algunas teorías explicativas tradicionales

La motivación se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se potencian y se dirigen de forma sostenida hacia el logro de una meta. Las principales teorías centradas en el contenido son: la teoría X y la teoría Y, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría de las necesidades de McClelland, la teoría ERG de Alderfer y la teoría de los dos factores de Herzberg.

### 13.3.7 Cuestiones de repaso

1. Describa brevemente las principales teorías centradas en el contenido.
2. ¿En qué se diferenciarán un gerente que se muestre partidario de la teoría X de otros que confíen en las suposiciones de la teoría Y?

## 13.4 Teorías de la motivación laboral centradas por procesos

Las denominadas teorías de la motivación laboral centradas por procesos engloban a un grupo de teorías, entre las que cabe destacar la teoría de la equidad de Stacy Adams, la teoría de la modificación de conducta de Skinner, la teoría del establecimiento de metas y la teoría del diseño de puestos.

### 13.4.1 La teoría de la equidad de Stacy Adams

La **teoría de la equidad** de Adams explica el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que hacen los individuos entre su situación y la de otras personas o grupos que se toman como referencias (Adams, 1963). El individuo compara su situación en términos de lo

La **teoría de la equidad** defiende que la motivación de un empleado surge de comparar la relación de sus aportes y los resultados o recompensas que recibe con la de otros empleados y de considerar su recompensa como inequitativa, equitativa o más que equitativa.

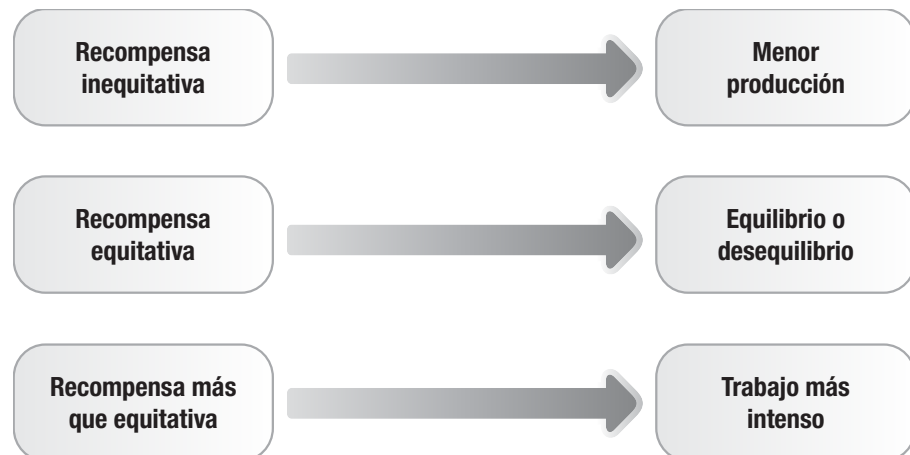


que aporta, del trabajo que realiza y los beneficios que recibe. En el seno de una organización, cada individuo realiza determinadas aportaciones en el desarrollo de su trabajo, tales como conocimiento, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo, etc.; a cambio obtiene un conjunto de resultados concretados en salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación y afecto. Los individuos tienden a comparar sus resultados y aportes con los de las otras personas o grupos de referencia.

Adams desarrolló la teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe, en relación con los insumos o aportes realizados, en comparación con las recompensas de otros. En esencia, la teoría de la equidad puede establecerse como sigue:

$$\frac{\text{Resultado de una persona}}{\text{Aportes de una persona}} = \frac{\text{Resultado de otra persona}}{\text{Aportes de otra persona}}$$

Para que las personas se sientan satisfechas, debe haber un cierto equilibrio en la relación resultados/aportes para una persona en comparación con la de otra. Si las personas consideran que no son recompensadas con equidad, pueden estar insatisfechas y reducir la cantidad o calidad de sus aportes (el trabajo que realizan en la producción) o hasta dejar la organización. Si las personas consideran las recompensas como equitativas, puede ser que continúen al mismo nivel de la producción. Si las personas creen que las recompensas son mayores de lo considerado como equitativo, puede suceder que trabajen más.



**Figura 13.8** Teoría de la equidad.

#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización DMSA. Después de leerlo identifique si la recompensa fue equitativa o inequitativa. Posteriormente indique si la respuesta de los demás empleados ante la recompensa era la esperada según la Teoría de la equidad. ¿Por qué respondieron de esa forma los demás empleados? ¿Qué respuesta hubiera sido esperada si la recompensa hubiera sido más que equitativa?





### 13.4.2 Teoría del reforzamiento de Skinner

Burrhus F. Skinner formuló, junto con otros psicólogos, la **teoría del reforzamiento** o del **refuerzo**. Ésta, parte de olvidar la motivación interior y en su lugar considerar cómo las consecuencias de una conducta anterior influyen en las acciones futuras en un proceso de aprendizaje cíclico (Skinner, 1953). En este proceso se conjugan cuatro elementos, el estímulo, la respuesta, las consecuencias y la respuesta futura.

La teoría del reforzamiento se fundamenta en la modificación de la conducta. La idea clave es que para modificar una conducta es necesario cambiar las consecuencias de dicha conducta. De forma resumida, las reglas que se recomienda seguir para utilizar las técnicas para la modificación de la conducta son las siguientes:


- Las recompensas deben basarse en el desempeño. No se debe recompensar a todas las personas por igual.
- El hecho de no responder, también modifica el comportamiento. Todo lo que se haga o deje de hacerse tiene influencia sobre los colaboradores.
- Al personal se le tiene que decir lo que debe hacer para obtener el reforzamiento. Hay que establecer qué nivel de desempeño permite a las personas ser premiadas.
- Indicar al personal lo que está haciendo mal.
- No se debe castigar en presencia de otros. La represión en público humilla a la persona y puede generar molestias en los demás.
- Hay que ser justo.

### Las implicaciones de cara a la gestión organizacional

Para analizar las implicaciones de cara a la administración de la teoría del reforzamiento, hay que tener en cuenta que ésta se fundamenta en la modificación del comportamiento. Este soporte teórico permite establecer que los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y a través de la alabanza de su desempeño. También establece que el castigo por un mal desempeño produce resultados negativos.

Los defensores de esta teoría analizan la situación del trabajo para poder determinar qué lleva a los trabajadores a actuar de una determinada forma y luego realizan cambios para eliminar temas problemáticos y obstáculos al desempeño. Después se establecen metas específicas con la participación y colaboración de los trabajadores, se presentan rápidamente los resultados de la evaluación del desempeño, y las mejoras del desempeño se recompensan con reconocimientos y alabanzas. Incluso cuando el desempeño es inferior a los objetivos, se ayuda a las personas por lo que han hecho bien. Las investigaciones realizadas también han evidenciado que es muy motivador ofrecer a los empleados información sobre los problemas de la compañía, especialmente aquellos referidos a temas que les incumbe.

La fortaleza de esta teoría radica en que tiene bastantes puntos en común con los requisitos de la buena administración. Así, destaca la importancia de remover los obstáculos al desempeño y defiende el diseño de un cuidadoso sistema del control a partir de los datos de las evaluaciones de resultados obtenidos y de llevar a cabo una comunicación detallada.



La **teoría del reforzamiento** de Skinner establece que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita, se llaman reforzadores.



**Burrhus Frederic Skinner (1904-1990)**



**P**sicólogo y filósofo social que se interesó por el comportamiento. Es considerado como un defensor del conductismo, corriente que sostenía que el comportamiento estaba en función de los refuerzos que se daban en el ambiente. Propuso técnicas psicológicas de mejoramiento del comportamiento como el condicionamiento operante, en el cual un sujeto repetirá con mayor frecuencia las conductas que tienen consecuencias positivas, mientras que no repetirá aquellas que tengan consecuencias negativas. Skinner realizó análisis experimentales del comportamiento y construyó la cámara de condicionamiento operante, mejor conocida como la caja de Skinner.



**E**l grupo argentino Techint forma y motiva a sus empleados para que consideren a los clientes como una obligación suya. Deben comprender las necesidades de los clientes y esforzarse en desarrollar lazos a largo plazo con ellos (Mochón et al., 2009).

#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Jugetetop. Después de analizarlo, mencione cuál es la conducta que se pretende modificar. Indique si se cumplen las reglas sugeridas por Skinner para modificar la conducta. Si no es así, describa qué consecuencias tendría. Argumente por qué se deben seguir las reglas de Skinner para lograr cambiar una conducta.

La **teoría del establecimiento de metas** señala que para ser éstas efectivas, deben ser alcanzables, claras y verificables. Las metas específicas mejoran el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un desempeño mejor que las metas fáciles.



#### Edwin Locke (1938)



**P**sicólogo estadounidense, fue uno de los creadores de la teoría de fijación de objetivos. Es doctor en Psicología Industrial.

Ha publicado más de 250 artículos y libros, convirtiéndose en uno de los más citados y publicados en el área de psicología organizacional. Su teoría del establecimiento de metas busca explicar el comportamiento en situaciones de trabajo específicas. Recibió el Premio de Distinción Científica de la Academia de Administración y Premio al Mejor Maestro de la Universidad de Maryland. Ha sido defensor del capitalismo global.

### 13.4.3 Teoría del establecimiento de metas

La **teoría del establecimiento de metas**, desarrollada por Edwin Locke, parte de la idea de que los individuos crean sus propias metas tomando decisiones muy sopesadas y se comprometen a alcanzarlas (Locke, 1978). Extrapolando estas ideas al mundo de la empresa, resulta que cuando las personas se fijan metas, se sentirán motivadas a lograr los objetivos que conllevan por el mero hecho de haberlos establecido. En cualquier caso, cuando los individuos participan en el establecimiento de sus propias metas, se suele obtener un mayor desempeño, pues es más probable que acepten las metas como un objetivo en el que deben trabajar.

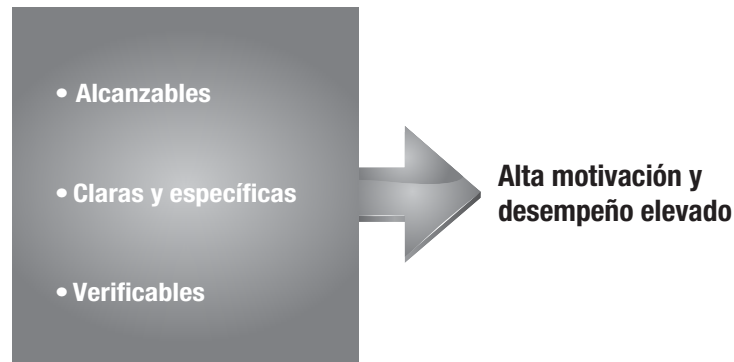
Para que las metas tengan un efecto motivador efectivo, éstas deben ser claras y suponer un reto, pero alcanzable. Se ha observado que los trabajadores con metas claras tendrán un mejor desempeño que aquellos que no las tengan. Asimismo, cuando las metas difíciles son aceptadas, se consigue un mayor desempeño. Además, se ha comprobado que cuando se establece una sistema de retroalimentación se alcanza un mejor desempeño que el que se consigue cuando no existe.

En lo que se refiere a los sistemas de retroalimentación, se debe diferenciar que no todos son igualmente eficientes. El que proporciona una mayor ayuda suele ser el autogenerado, que es cuando el mismo trabajador es capaz de monitorear su propio progreso. Pero siempre es bueno tener en cuenta la retroalimentación de una persona que está observando nuestro desempeño desde afuera, pues vería la situación con más objetividad.

Para que las metas puedan actuar como incentivos de la motivación deben reunir tres condiciones: ser alcanzables, claras y verificables (Naylor & Ilgen, 1984):

- **Alcanzables.** Las metas deben tener un cierto grado de dificultad, pues las metas con muy baja dificultad o una dificultad excesiva no operan como motivadoras.
- **Claros y específicos.** Las metas deben ser específicas y señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr. Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarlas, pues inciden positivamente en la intensidad de la motivación, orientan la conducta en un determinado sentido otorgándole dirección y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta.
- **Verificables.** Para que el establecimiento de metas resulte motivador tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta. Los individuos deben ser capaces de medir si las metas se han logrado y hasta qué grado. Las personas trabajan mejor si obtienen retroalimentación acerca de su progreso hacia la meta.

Otras contingencias que inciden en la relación metas-desempeño son el grado de compromiso con las metas. Cuando el individuo está comprometido con una meta, el desempeño será mayor. Además, el compromiso será mayor cuando se hacen públicas las metas y cuando éstas las establece el propio individuo.



**Figura 13.9** Condiciones de las metas, motivación y desempeño.

El desempeño también se verá afectado positivamente por la autoeficacia, esto es, por la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea su autoeficacia mayor será la confianza que tendrá en su capacidad de tener éxito en la tarea.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Pinturas del Sur donde se propusieron metas. Después de leerlo identifique cuáles fueron las metas propuestas y argumente si éstas son alcanzables, verificables, claras y específicas. En caso de que no lo sean, haga lo necesario para que cumplan estos criterios. Con las metas propuestas en el ejemplo, ¿cómo considera que será el desempeño de los empleados?

### 13.4.4 Teoría del diseño de puestos

Las organizaciones buscan equilibrar la armonía del empleado con la competitividad de la empresa, de forma que encontrar un acoplamiento idóneo entre empleado y puesto de trabajo es un objetivo relevante. De hecho, uno de los requisitos para que los trabajadores estén motivados es que se encuentren cómodos en su puesto de trabajo. La adaptación del **puesto** de trabajo es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen **diseño del puesto** (Griffing, 1987).

Cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad. El diseño de los puestos se realiza para tomar en cuenta estos requerimientos, y por ello puede concebirse como un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización. Este proceso se realiza atendiendo al contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones de los que ocupen el puesto, procurando que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor de la organización (Ballivian & González, 2006).

El análisis y descripción de puestos de trabajo está conformado por dos términos: por un lado, el *análisis de puestos* y por otro, la *descripción de puestos*. El análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos.

El análisis de puestos ha de recoger toda información relativa a las tareas del puesto de trabajo, responsabilidades, conocimientos, habilidades y requisitos que el puesto exige, así como al entorno de trabajo y las herramientas a utilizar. En otras palabras, el análisis de puestos debe recoger todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. Por ello puede concebirse como un proceso riguroso de estudio tendiente a determinar los elementos o características inherentes a cada puesto (García, Hierro & Jiménez, 2001) (Harper & Lynch, 1992).

La *descripción del cargo o puesto* recoge las capacidades mínimas que debe tener una persona para poder desempeñar un puesto específico. Se especifican los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas que debe reunir el ocupante del cargo. La descripción de puestos debe recoger no lo que se hace; pues puede que sea erróneo lo que se esté haciendo, sino que debe describir el puesto ideal (Mondy & Noe, 1997).

La importancia de la **teoría del diseño de puestos** se debe a que la experiencia ha demostrado que una buena parte del éxito del empleado en el desempeño de su trabajo, viene dado por su grado de adaptación al puesto y al entorno.



El **puesto** o cargo es una unidad de la organización, se distingue de otros por un conjunto de deberes y responsabilidades. En la práctica el puesto se identifica con el conjunto de actividades realizadas por una sola persona que pueden integrarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama (Chiavenato, 1999, 2001).

El **diseño del puesto** consiste en determinar la forma en que se combinan las tareas específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización para conformar un puesto.



La **teoría del diseño de puestos** se ocupa de la manera en que se combinan las tareas para conformar puestos completos a los que se puedan acoplar los empleados.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un caso de la organización TELNETSA donde se establecieron metas. Después de revisarlo haga lo que se pide:

- a) Identifique las metas planteadas, las recompensas y el comportamiento a modificar en los empleados.
- b) Argumente si las metas eran claras, alcanzables y verificables. Mencione las consecuencias que tendría si éstas no lo fueran.
- c) Identifique si están presentes las reglas o recomendaciones de Skinner para que se pueda modificar un comportamiento. Explique lo que sucedería si sólo algunas de ellas estuvieran presentes o ninguna lo estuviera.
- d) Describa si considera que hubo equidad en el otorgamiento de recompensas en los empleados. Mencione el efecto que tiene la equidad en la asignación de recompensas en la motivación de los empleados.
- e) Mencione cómo podría contribuir el diseño de puestos en la motivación de los empleados.
- f) Como conclusión, describa cómo se relaciona la motivación, el desempeño de los empleados y la recompensa.

## Resumen

### Teorías de la motivación laboral centradas por procesos

Las principales teorías de la motivación laboral centradas por procesos son la teoría de la equidad de Adams, la teoría del reforzamiento de Skinner, la teoría del establecimiento de metas y la teoría del diseño de puestos.

### 13.4.5 Cuestiones de repaso

1. ¿Cómo se podría representar la teoría de Adams mediante una igualdad entre dos fracciones?
2. ¿Qué es lo que en términos de la teoría de Skinner se entiende por reforzadores?

## 13.5 Teorías de la motivación basadas en las expectativas y en la relación esfuerzo-recompensa

En este tema dedicado a los modelos o teorías de la motivación se presenta la teoría de las expectativas y el modelo de Porter y Lawler.

### 13.5.1 Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas establece que el individuo tiende a actuar de cierta forma, con base en la expectativa de que al acto le seguirá un resultado dado y en el atractivo que tiene ese resultado para el individuo. Según esta teoría, las personas se sentirán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si lo que hacen les ayudará a lograrlo. La fortaleza de la motivación de las personas a hacer cualquier cosa vendrá determi-

nada por el valor que el individuo le asigna a alcanzar la meta (valencia), multiplicado por la expectativa o probabilidad de que su esfuerzo ayudará materialmente a alcanzar la meta deseada.

Fuerza de la motivación = valor asignado a la meta (valencia) × probabilidad de alcanzar la meta

Por lo tanto, según esta teoría el esfuerzo para obtener un alto desempeño depende de la posibilidad de lograrlo y que una vez alcanzado sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

Cuando una persona es indiferente respecto a lograr una meta determinada, el valor asignado será cero. Si la meta se prefiriere no alcanzarla, el valor asignado sería negativo. En ambos casos la motivación sería nula. Paralelamente, una persona no tendría motivación para realizar una determinada tarea si la expectativa de alcanzar la meta fuera cero o negativa. En otras palabras, la **teoría de la expectativa de Vroom** mantiene que la fuerza que ejerce una persona para lograr algo depende de dos factores, de la valencia o valor que la persona le asigna a alcanzar la meta y de la expectativa o probabilidad de alcanzarla (Vroom, 1964).

Vroom supone que la conducta resulta de una elección consciente entre alternativas cuyo objetivo es maximizar el placer y minimizar el daño. Según Vroom los individuos tienen distintos objetivos y pueden verse motivados si ven una correlación positiva entre su esfuerzo y el resultado esperado de su actividad. Si dicho resultado es favorable, la recompensa que el trabajador puede esperar será deseable para él y podrá satisfacer necesidades importantes. Si el deseo de satisfacer esa necesidad es suficientemente fuerte, hará que le compense realizar el esfuerzo requerido.

La teoría de Vroom reconoce la importancia de las necesidades y las motivaciones de las personas. Además, en cierto modo armoniza o hace compatibles los objetivos de las personas y de las organizaciones. Si las personas tienen metas personales distintas a las metas de las organizaciones, la teoría de la expectativa establece que éstas pueden armonizarse. Además, la teoría de la expectativa de Vroom es plenamente consistente con el sistema de administración por objetivos, esto es, recompensar a los trabajadores en función de los objetivos logrados. La organización debe intentar que las condiciones de trabajo puedan generar en los empleados expectativas favorables.

### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de la organización Bankfun. Después de leerlo, discuta con sus compañeros si el esfuerzo realizado por los empleados es proporcional a la recompensa otorgada. En caso de no ser así, ¿qué consecuencias tendría en la motivación? ¿Por qué?



## 13.5.2 Modelo de Porter y Lawler

El **modelo de Porter y Lawler** establece que la cantidad de esfuerzo, esto es, la fortaleza de la motivación y la energía ejercida, depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que la persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir la citada recompensa (Porter & Lawler, 1968). El esfuerzo y la probabilidad de obtener una recompensa están condicionados por la experiencia del desempeño real. Si las personas saben que puede hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tendrán una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocerán mejor la probabilidad de recibir una recompensa.

El desempeño real en un puesto, esto es, hacer las tareas y alcanzar las metas, está determinado fundamentalmente por el esfuerzo realizado. También dependerá de la capacidad del individuo (conocimientos y habilidades) para realizar la tarea y por la percepción del indi-

La **teoría de las expectativas** establece que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si confían en que lo que hacen les ayudará a lograrlo. El modelo de Porter y Lawler defiende que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma en que el empleado percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.



Una empresa que se ha caracterizado por prestarle una gran atención al desarrollo de los recursos humanos, a la creación de fuertes lazos entre ellos y a la potenciación de sus trabajadores, es el grupo chileno Luksic (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009).



### Víctor H. Vroom (1939)



Psicólogo canadiense considerado como una autoridad internacional en el análisis del comportamiento en las organizaciones. Sus investigaciones se centran en explicar por qué los individuos en las organizaciones escogían seguir determinadas acciones, principalmente las relacionadas con la toma de decisiones y liderazgo. Entre sus principales obras se encuentran: *Work and motivation*, *Management and motivation*, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Ha sido consultor de General Electric y American Express.

El **modelo de Porter y Lawler** defiende que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma en que el empleado percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.



viduo de cuál será la tarea requerida, esto es, de la comprensión que tenga el individuo de las metas y las actividades requeridas.

El desempeño se considera que conduce a recompensas intrínsecas, en el sentido de logro y autorrealización, y recompensas extrínsecas, como condiciones de trabajo y estatus. Estas recompensas, filtradas por lo que el individuo considera como equitativo, es lo que finalmente determina la motivación de las personas. Lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo indudablemente afecta a la satisfacción derivada del desempeño.

#### Para poner en práctica

Elabore un cuadro comparativo de las teorías de expectativas de Víctor Vroom y la de Porter-Lawler. Describa sus semejanzas y diferencias. Posteriormente compare su cuadro con algunos de los de sus compañeros.

## Resumen

### Modelos de motivación

La teoría de la expectativa de Vroom establece que las personas estarán motivadas a hacer cosas para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si confían en que lo que hacen les ayudará a lograrlo, mientras que el modelo de Porter y Lawler defiende que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma en que el empleado percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

### 13.5.3 Cuestiones de repaso

1. Represente la teoría de las expectativas de Vroom utilizando una igualdad.
2. Explique la idea fundamental del modelo de Porter y Lawler en términos de la recompensa y la relación entre esfuerzo y recompensa.

## 13.6 La motivación en la práctica organizacional

El amplio número de teorías sobre la motivación que se han presentado es sólo una muestra de la importancia que los investigadores le han dedicado a la motivación laboral (Mochón & Calvo, 2009). Contar con trabajadores motivados es algo que todos los gerentes desean. En este epígrafe se adopta un enfoque eminentemente aplicado y se recogen una serie de sugerencias y recomendaciones. Éstas se pueden sintetizar en los puntos siguientes:

- *Cada persona es única.* Los gerentes deben tener muy presente que trabajan con personas y cada una ellas es diferente de las demás. Hay que tener en cuenta las diferencias individuales que se manifestarán en distintas necesidades, actitudes, personalidad y comportamientos.
- *Se deben compatibilizar las personas y los puestos.* Las personas son distintas y sus habilidades y capacidades no se ajustan igualmente a todos los puestos. La labor de los gerentes es adecuar las personas a los puestos, pues de esa forma se motivará a los empleados.
- *Hay que establecer metas desafiantes y específicas.* Es fundamental establecer metas claras y que supongan un reto para los empleados y sobre las que exista retroalimentación que permita seguir su progreso hacia el logro del objetivo. Para el establecimiento de metas es conveniente contar con la participación de los empleados, para que de esta forma se sientan más comprometidos.



Entre las sugerencias y recomendaciones que pueden formularse para motivar a los empleados, cabe destacar las siguientes: cada persona es única, se deben compatibilizar las personas y los puestos, hay que establecer metas desafiantes y específicas, las metas deben ser percibidas como alcanzables, los empleados necesitan atención y comprensión, a los trabajadores hay que recompensarlos de forma individualizada, hay que vincular recompensas y desempeño y se debe utilizar el reconocimiento y el dinero.

- *Las metas deben ser percibidas como alcanzables.* Los empleados deben ver las metas como alcanzables, para lo cual los gerentes deben convencerlos de que con un gran esfuerzo conjunto las metas son posibles.
- *Los empleados necesitan atención y comprensión.* Los empleados son personas y necesitan sentir que son tenidos en cuenta y saber que desarrollan su actividad en un entorno organizacional que se muestra comprensivo con sus intereses. Los trabajadores necesitan saber que los gerentes se interesan por ellos.
- *A los trabajadores hay que recompensarlos de forma individualizada.* Hay que reconocer que las necesidades de los trabajadores son diferentes por lo que es recomendable individualizar las recompensas.
- *Hay que vincular recompensas y desempeño.* Se debe establecer una relación clara entre metas, desempeño y recompensa, de forma que el resultado sea motivador, incuestionable y equitativo.
- *Hay que utilizar el reconocimiento y el dinero.* Hay que admitir el poder del reconocimiento, pues es una recompensa que la mayoría de los empleados considera valiosa. Pero no hay que olvidar que el dinero es la razón principal por la que la mayoría de las personas trabajan.

Dentro de éste último tema dedicado a formular sugerencias que pueden contribuir a mantener motivados a los trabajadores, cabe señalar que los gerentes deben mantener una actitud abierta y flexible. En este sentido deben estar dispuestos a incorporar a las prácticas laborales aceptadas por la organización aquellos aspectos que la propia evolución de los tiempos va trayendo y que las organizaciones más dinámicas suelen ser las primeras en incorporar. Así, por ejemplo, admitir la posibilidad de prácticas como la semana laboral comprimida, horario de trabajo flexible, trabajo compartido, trabajo a distancia o teletrabajo son elementos que suelen contribuir a crear un ambiente de trabajo amigable y motivador.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un caso de la organización Toyota con problemas de motivación en sus empleados. Después de leerlo, ejemplifique y proporcione sugerencias para incrementar la motivación de los empleados, y por tanto, su desempeño. Por último, elabore una conclusión sobre la importancia de la motivación en la organización.

#### Nota complementaria

### La estrategia para motivar sigue siendo el variable

(Mateos, 2011b)

A pesar de la austeridad retributiva, que ha estancado el sueldo fijo, el pago por objetivos es la opción de los ejecutivos para negociar una subida salarial. Las empresas se han dado cuenta de que hay que potenciar esa partida para no perder talento en una futura recuperación económica.

La retribución es una herramienta estratégica muy útil para competir en el mercado, pero los comités de remuneración deben entender el vínculo entre la compensación, la estrategia de negocio y el valor de los directivos. Éstas, que son algunas de las conclusiones del último informe de Hay Group sobre los sueldos de los altos directivos: “Contención del fijo, incremento del variable y bajas expectativas en los variables plurianuales.”



## Las tendencias

Para motivar a los directivos no queda más remedio que plantearse [...] el variable anual, los bonos diferidos, las cláusulas de recuperación y los incentivos a largo plazo. Ésta es otra de las conclusiones de este informe realizado a partir de los salarios de 257 empresas del Financial Times Europe. Ahora es el momento de cambiar, pero no de una manera radical, sino de forma precisa.

## El variable y los bonus a largo plazo

La austeridad retributiva ha provocado un estancamiento de los salarios fijos, “una congelación es impensable en sectores que han aguantado la crisis”. Lo que sí va a producir es una contención en el sueldo fijo.

El variable, que ha sido la herramienta de motivación de los últimos dos años, ha experimentado un incremento en ocho de los once países analizados por Hay Group. ¿Cuál es el motivo? Según la consultora, “el miedo comprensible a que unos incentivos inalcanzables pudieran desmotivar a los ejecutivos”. Lo que han hecho las empresas para poder hacer frente a una subida es revisar a la baja sus objetivos de negocio, de manera que el incentivo es más fácil de alcanzar.

Una cuarta parte de las grandes compañías [...] que se incluyen en este informe tienen mecanismos de bono diferido o clawbacks (un directivo puede estar obligado a devolver parte de la compensación variable recibida en años anteriores si no ha cumplido objetivos), para mejorar el foco a largo plazo en sus planes de compensación... Con este sistema, si al final se demuestra que los bonus han sido desproporcionados, las empresas pueden disponer de un mecanismo para recuperar parte o la totalidad del incentivo pagado.

No obstante, este sistema no está exento de riesgo. El informe de Hay Group refleja que los bonus diferidos debilitan el vínculo inmediato entre el desempeño y la retribución, mientras que los directivos ven como un castigo las cláusulas de recuperación de incentivos.

El valor esperado del bono a largo plazo ha caído en el último año. Según Hay Group, “muchos accionistas sostienen que el hecho de que la retribución siga teniendo el mismo valor, puede suponer una oportunidad caída del cielo para los directivos —por ejemplo, si el reparto de una acción se realiza cuando su valor está bajo y más tarde recupera sus niveles normales, el ejecutivo consigue un beneficio inmerecido—, por lo que el valor de la retribución debe adaptarse como corresponde a la situación de los mercados”.

## Resumen

### La motivación en la práctica organizacional

Entre las sugerencias y recomendaciones que pueden formularse para motivar a los empleados, cabe destacar las siguientes: cada persona es única, se deben compatibilizar las personas y los puestos, hay que establecer metas desafiantes y específicas, las metas deben ser percibidas como alcanzables, los empleados necesitan atención y comprensión, a los trabajadores hay que recompensarlos de forma individualizada, hay que vincular recompensas y desempeño y se debe utilizar el reconocimiento y el dinero.

### 13.6.1 Cuestiones de repaso

1. Para que resulten motivadoras, ¿cómo debe establecerse las metas?
2. Al establecer recompensas, ¿deben primar el reconocimiento o el dinero?

## Caso final

### Apple y Google lideran el *ranking* de las compañías más admiradas (Expansión, 2011)

Cuatro de las diez compañías más admiradas del mundo, son tecnológicas. Apple reedita su liderazgo en la última edición del *ranking* que elabora anualmente la revista Fortune, en la que figuran 350 firmas de 57 sectores.

La compañía fundada por Steve Jobs, que lleva cuatro años consecutivos en la primera posición del *ranking* de Fortune, es seguida de cerca por el gigante de internet Google.

En el top diez se cuelan otras dos tecnológicas: la empresa de comercio electrónico Amazon (en el quinto lugar) y el gigante del *software* Microsoft (novena compañía).

También hay sitio para empresas de otros sectores, desde Berkshire Hathaway, la firma de inversiones del multimillonario Warren Buffet (tercera), pasando por la aerolínea Southwest Airlines (cuarta) y gigantes del consumo como Coca-Cola (quinta) y Procter & Gamble (sexta).

### El poder de la manzana

Fortune justifica el primer puesto de Apple por la capacidad que tiene la compañía de seguir marcando tendencias en el mundo de la tecnología y la capacidad visionaria de Steve Jobs. Así, resalta especialmente cómo Apple logró de nuevo el año pasado sorprender a la industria al reinventar el concepto de tableta, creando una nueva categoría de producto donde va muy por delante del resto de la industria.

En el caso de Google, segunda compañía del *ranking*, los editores de la revista destacan el liderazgo indiscutible del titán de internet en el mercado de las búsquedas. También han tenido en cuenta cómo la compañía expande sus tentáculos con éxito a otros mercados. Por ejemplo, gracias a su sistema operativo Android, que está ganando terreno en el mercado de los teléfonos móviles inteligentes, donde logró arrebatar el liderazgo al Symbian de Nokia en el último trimestre del año pasado.

### El mago Buffet

La influencia del mago de las finanzas Warren Buffet explica la decisión de Fortune de dar la medalla de bronce a Berkshire Hathaway.

En el caso de la aerolínea Southwest resalta que, desde que empezó a ofrecer vuelos de bajo costo en 1970, ha logrado ser un jugador más coherente que la mayoría de sus competidores.

Por su parte, Procter & Gamble ha liderado su sector desde 1997. Es la mayor compañía del mundo de productos de consumo, con unas ventas anuales de 79 000 millones de dólares (56 600 millones de euros). De Coca-Cola, la revista Fortune destaca su capacidad de mantenerse como una de las marcas mundiales más admiradas y sus esfuerzos por mejorar su política medioambiental.

### Dos españolas, entre las mejores

Telefónica lidera el *ranking* de las operadoras. La española, cuarta en la pasada edición de la lista Fortune, ha desbancado a empresas como Verizon (el anterior líder), AT&T y América Móvil, informa Europa Press.

De los nueve parámetros analizados por la revista estadounidense, Telefónica ha obtenido el primer lugar en innovación, uso de activos corporativos, responsabilidad social corporativa, inversión a largo plazo y competitividad global. Además de Telefónica, Fortune también ha colocado en su lista a Ferrovial.



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre factores humanos y motivación. Esto le permitirá identificar y valorar los saberes aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.



**E**ste artículo presenta un *ranking* con las compañías más admiradas del mundo y analiza las razones que justifican su envidiable posición. Lógicamente las compañías más admiradas lo son por llevar a cabo una administración exitosa tanto en términos financieros como por haber creado un ambiente de trabajo agradable.

- ¿Cuáles son las razones que justifican que Apple ocupe la primera posición del *ranking*?
- ¿Cuáles son las virtudes que presenta Google para alcanzar la segunda posición?

## 13.7 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para<br>representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|---|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ  | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Reconozco la importancia del comportamiento individual dentro del funcionamiento de las organizaciones? |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Expongo el papel que juegan las actitudes dentro del funcionamiento de las organizaciones?              |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo los distintos tipos de actitudes?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Defino el concepto de motivación y explico su relación con el desempeño?                                |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo la relación entre necesidades y motivación?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Analizo las distintas teorías explicativas de la motivación?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo la relación entre motivación, metas, desempeño y recompensa?                                   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Proporcione una serie de sugerencias para mejorar la motivación de los empleados?                       |                                  |        |   |        |           |    |

## 13.8 Evaluación final del capítulo

1. ¿Por qué los gerentes deben estar familiarizados con el concepto de satisfacción laboral?
2. ¿Qué tipo de relación puede establecerse entre personalidad y ambiente laboral?
3. ¿Qué implicaciones tiene para los gerentes la diferencia entre realidad y percepción?
4. ¿Qué se entiende por el proceso satisfacción-progreso?
5. Explique las tres necesidades de Alderfer y relaciónelas con las necesidades de Maslow.
6. ¿Cuáles son los dos factores que según Herzberg determinan la motivación laboral?
7. Según la teoría del establecimiento de metas, ¿cuáles son las condiciones que deben reunir las metas que se establezcan para ser motivadoras?
8. Determine el objetivo de la teoría del diseño de los puestos de trabajo.
9. ¿En qué sentido los gerentes deben tener en cuenta la personalidad de sus empleados?
10. ¿Qué implicaciones de cara a la administración de las organizaciones, tienen que una cosa son los hechos, como realmente suceden y otra cómo se perciben?

## 13.9 Portafolio de evidencias

| Actividad   | Lineamiento a evaluar   | Elementos a evaluar   |
|---|---|---|
| Reflexión sobre la importancia del comportamiento individual. | Reconocer la importancia del comportamiento individual dentro del funcionamiento de las organizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar y describir el comportamiento individual en el ejemplo.</li> <li>Argumentos que sustenten la importancia del comportamiento individual.</li> </ul>   |
| Identificar y describir tipos de actitudes.                   | Describir los distintos tipos de actitudes.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar a qué tipo de actitud corresponden los ejemplos.</li> <li>Describir las principales características de los tipos de actitudes.</li> </ul>  |
| Escrito sobre el papel de las actitudes en la organización.   | Exponer el papel que juegan las actitudes dentro del funcionamiento de las organizaciones.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las actitudes presentes en los ejemplos.</li> <li>Describir cómo se originaron y cómo contribuyeron positiva o negativamente en el funcionamiento de la organización.</li> <li>Conclusión.</li> </ul>  |
| Concepto de motivación.                                       | Definir el concepto de motivación y explica su relación con el desempeño.                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de motivación.</li> <li>Descripción de cómo influye la motivación en el desempeño en el ejemplo y en general.</li> </ul>  |
| Escrito sobre la relación entre necesidades y motivación.     | Describir la relación entre necesidades y motivación.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar si hay o no motivación en el ejemplo.</li> <li>Identificar el origen de la motivación.</li> <li>Clasificar las causas en necesidades intrínsecas y extrínsecas.</li> <li>Describir qué relación hay entre necesidades y motivación.</li> </ul> |
| Mapa conceptual y comparación.                                | Analizar las distintas teorías explicativas de la motivación.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa conceptual de las teorías explicativas de la motivación y sus características.</li> <li>Comparación entre las diferentes teorías.</li> <li>Identificar coincidencias y diferencias.</li> </ul>  |
| Actividad integradora.  | Describir la relación entre motivación, metas, desempeño y recompensa.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dar respuesta a las cuestiones planteadas en la actividad.</li> <li>Conclusión sobre la relación entre motivación, desempeño y recompensa.</li> </ul>  |
| Sugerencias.  | Proporcionar una serie de sugerencias para mejorar la motivación de los empleados.                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sugerencias.</li> <li>Argumentación de las sugerencias.</li> <li>Debe retomar elementos de las teorías revisadas.</li> <li>Conclusión.</li> </ul>  |

## 13.10 Bibliografía

Achor, S. (2011). *La felicidad como ventaja. Inspiraciones*. España: Editorial Integral.

Adams, S. J. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), pp. 422-436.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting* (p. 198). New York: Free Press.

- Ballvian, R. & González, C. (2006). Diseño de puestos de trabajo. *Gestiopolis.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/crear-puestos-de-trabajo.htm>
- Boeree, G. (2003). Abraham Maslow. *Teorías de la personalidad*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://webpace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>
- Breckler, S. (1984). Empirical validation of affect, behavior, and cognition as distinct components of attitude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6).
- Cardona, P., Lawrence, B. & Bentler, P. (2004). Influence of Social and Work Exchange Relationships on Organizational Citizenship Behavior. *Group & Organization Management*, 29(2), pp. 219-247.
- Chamorro-Premuzic, T. (2013). Does Money Really Affect Motivation? A Review of the Research. *Harvard Business Review*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://blogs.hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5a. ed., p. 699). Santa Fé de Bogotá, Colombia: McGraw- Hill Interamericana.
- Crites, S. L., Fabrigar, L. R. & Petty, R. E. (1994). Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6).
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Publishing Co.
- Expansión (2011). Apple y Google lideran el ranking de las compañías más admiradas. *Expansion.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/03/04/empresas/1299195289.html>
- Fernández, T. (2011). ¿Le trata bien su empresa? *Expansion.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/03/15/empleo/desarrollo-de-carrera/1300205501.html>
- García, M., Hierro, E. & Jiménez, J. (2001). *Selección de Personal- Sistema Integrado*. Madrid, España: ESIC editorial.
- Griffing, R. (1987). Toward an Integrated Theory of Task Design. En L. Cummings & B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 79-120). Greenwich: JAI Press.
- Harlow, H. (1964). *Unfinished tasks in the behavioral sciences*. (A. Abrams, H. Gurner, & J. Tomal, Eds.). Baltimore: Williams & Wilkins.
- Harper & Lynch (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid, España: La Gaceta de los negocios.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (p. 157). London: Wiley.
- Hurtz, G. & Donovan, J. (2000). Personality and job performance: the Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), pp. 869-879.
- Keller, R. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), pp. 539-545.
- Lepine, J. & Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 52-65.
- Maslow, A. (1943). Abraham H. Maslow: Books, Articles, Audio/Visual, & His Personal Papers. <http://www.maslow.com/>. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.maslow.com/>

- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality* (p. 411). New York: Harper & Row.
- Mateos, M. (2011a). ¿Hay empresas para toda la vida? *Expansion.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/03/04/empleo/desarrollo-de-carrera/1299257809.html>
- Mateos, M. (2011b). La estrategia para motivar sigue siendo el variable. *Expansion.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/07/empleo/desarrollo-de-carrera/1297070387.html>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society* (p. 532). Princeton, New Jersey: Van Nostrand Reinhold.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise* (p. 256). United States: McGraw-Hill.
- Mochón, F. & Calvo, N. (2009). *Economía de la empresa* (p. 360). España: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Mondy, W. & Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Naylor, J. & Ilgen, D. (1984). Theoretical Analysis of a Motivational Technique. En B. Staw & L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (p. 492). Greenwich: JAI Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (p. 160). United States: Lexington Books.
- Pink, D. (2010). *The surprising truth about what motivate us*. (C. Books, Ed.). Cambridge.
- Porter, L. W. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. (R. Irwin, Ed.) (p. 209). Homewood, Illinois: Irwin-Dorsey Press.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed., p. 675). United States: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a. ed., p. 565). México: Prentice Hall.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior* (p. 461). New York: Free Press.
- Steers, R. M. & Mowday, R. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), pp. 379-387.
- Ted Talks. (2012). *Motivation revamped: A summary of Daniel H. Pink's new theory of what motivate us*. Estados Unidos: T.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation* (p. 331). John Wiley & Sons.

## 13.11 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplo de comportamiento individual en la organización Zappos
- Listado de actitudes en Google y ebay
- Ejemplo de actitudes que se presentan en las empresas Pfizer y UBS
- Ejemplo de motivación en la organización Zara
- Ejemplo de las organizaciones Promociones inmobiliarias Acapulco inn y fabrica de muebles Roneo

**420 13.** El comportamiento individual y la motivación

- Ejemplo de la organización DMSA
- Ejemplo de la organización Jugetetop
- Ejemplo de la organización Pinturas del Sur
- Ejemplo de la organización TELNETSA
- Ejemplo de la organización Bankfun
- Ejemplo de la organización Toyota
- Evaluación final
- Diapositivas PowerPoint\*



## Los líderes en las organizaciones

---

### Contenido

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| <b>14.1</b>  | Introducción. . . . .   | 424 |
| <b>14.2</b>  | Las funciones directivas y el liderazgo . . . . .                               | 424 |
| <b>14.3</b>  | La naturaleza del liderazgo . . . . .   | 427 |
| <b>14.4</b>  | Teorías del liderazgo basadas en los rasgos<br>y en el comportamiento . . . . . | 433 |
| <b>14.5</b>  | Las teorías de contingencia sobre el liderazgo . . . .                          | 439 |
| <b>14.6</b>  | El liderazgo en un entorno global y caracterizado<br>por el cambio. . . . .     | 442 |
| <b>14.7</b>  | Autoevaluación. . . . .   | 448 |
| <b>14.8</b>  | Evaluación final de capítulo. . . . .   | 449 |
| <b>14.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .  | 449 |
| <b>14.10</b> | Bibliografía. . . . .   | 450 |
| <b>14.11</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .                                    | 451 |

### Aprendizajes esperados

- Reconoce la importancia del liderazgo para el funcionamiento de los grupos.
- Explica la diferencia entre el gerente y el líder.
- Analiza los componentes del liderazgo.
- Describe las teorías del liderazgo basadas en los rasgos.
- Expone las teorías centradas en el comportamiento.
- Analiza los modelos de contingencia sobre el liderazgo.
- Presenta el liderazgo en un entorno global y de cambio.

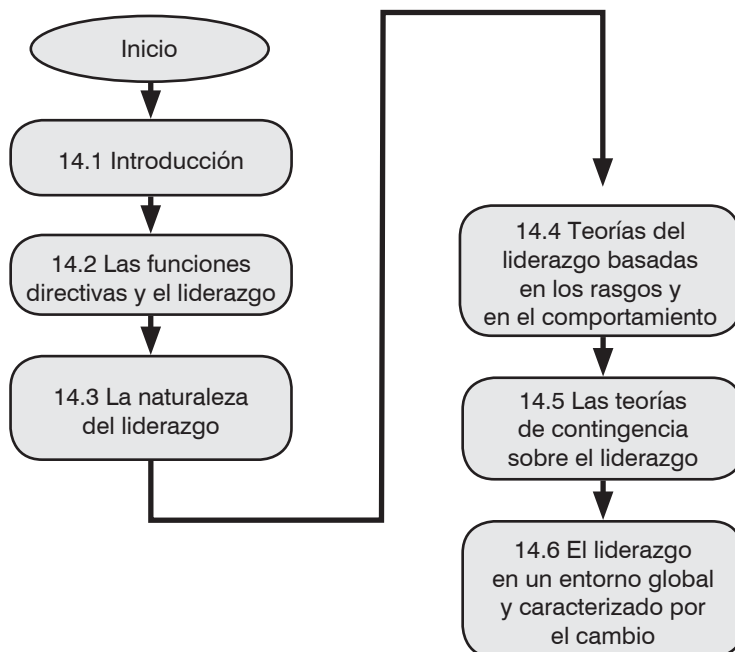
---

### Competencia a desarrollar

Reconocer la importancia del liderazgo y las principales teorías que explican los factores que lo determinan.

### Capítulo 14. Los líderes en las organizaciones

Este capítulo se ocupa de analizar la importancia del liderazgo para el funcionamiento de las organizaciones. Se presentan las diversas teorías que tratan de explicar los factores determinantes del liderazgo. Este recorrido se inicia presentando las teorías de los rasgos y del comportamiento y se finaliza con un análisis de los líderes carismáticos y visionarios.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre los líderes en las organizaciones, esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### Sin colaboración no hay liderazgo

(Carrizosa, 2011)

Las empresas tratan de mejorar el clima laboral formando a sus altos ejecutivos en materia de cooperación y gestión de las emociones de su equipo.

El mercado subraya una tendencia en auge en la formación de la alta esfera directiva. La coyuntura económica y social a la que se enfrentan empresas y organizaciones ha puesto de manifiesto fisuras insalvables en los tradicionales modelos de liderazgo para avanzar hacia un nuevo modelo en el que las emociones y su gestión son la piedra angular.

La alta dirección ha entrado en la era de la colaboración. “El liderazgo requiere humildad. Hay que superar la farsa de que nuestros líderes tienen todas las repuestas y saben adónde van. Las soluciones vendrán de la acción valiente de muchas personas a todos los niveles de la organización.” Según un estudio elaborado por Hay Group en Reino Unido, concluye que los directivos están obligados a tomar las decisiones para “cambiar de clima” y crear el ambiente adecuado para mejorar el funcionamiento de las empresas.

Así, comienza a despuntar esta forma de liderazgo capaz de implicar emocionalmente al equipo. Es lo que subraya el psicólogo estadounidense autor de *La inteligencia emocional*, Daniel Goleman, cuando habla de entrenar la inteligencia emocional como alternativa de mejora personal, social y grupal.

Los encuestados por Hay Group revelaron qué estilos de liderazgo usaban con más frecuencia, y siete de cada diez se mostraron más inclinados a desarrollar actitudes colaborativas o enfoques basados en la participación del equipo (filial, participativo y *coaching*). Quienes no propiciaban un buen clima eran más partidarios de los estilos individualistas (directivo, marcador de pautas). Lo que vino a demostrar que los estilos más colaborativos son los mejores para crear un buen ambiente laboral, porque los equipos funcionan mejor cuando se les apoya que cuando se les coacciona.

“El líder ha de gestionar a su equipo bajo los actuales parámetros económicos ilusionándole y animándole a un esfuerzo común, partiendo del *win-win* (yo gano, tú ganas). El modelo colaborativo se basa en una lógica de cooperación y no de competitividad”, “donde la confianza se instala como factor lubricante de la relación permanentemente”.

“Los otros tres modelos que existen de liderazgo (pasivo-defensivo, pasivo-agresivo y agresivo) pueden ser eficientes en el corto plazo, pero a largo plazo acaban por pagar un precio.” “En el modelo pasivo-defensivo yo estoy a la expectativa de ver qué hace el de al lado. En el pasivo-agresivo yo no hago nada porque creo firmemente que no me lo reconocen.”

El liderazgo basado en la cooperación obtiene resultados del ciento por ciento. “Resumimos que la confianza con y en el equipo es buena y deseable, no porque lo creamos, sino porque los resultados empíricos demuestran que la psicología crea la economía. Si tú das lo mejor de ti en un entorno sano, los demás harán lo mismo, pero si el entorno es tóxico, las emociones se contagian y se pervierte el sistema.”

“Diversos estudios sobre el clima en la empresa reflejaron que lo que más influye en el compromiso y la motivación de las personas es la figura del jefe. Estamos cambiando el modelo de líder en lo que se refiere a sus actitudes y comportamientos, a su capacidad para conocerse a sí mismo y reinventarse. Lo que influirá favorablemente en las relaciones con su equipo, pares, jefes, clientes, proveedores, y generará redes de confianza basadas en el diálogo y la colaboración. Así se sentirá más satisfecho y feliz, obtendrá mejores resultados de negocio y todo ello redundará en la satisfacción y compromiso de su equipo y en su bienestar.”

De quien se está hablando es de gente que ha logrado, transformado y obtenido resultados, que en muchas ocasiones se descubre que no es el resultado de ganar más



**E**l artículo se ocupa de analizar el proceso que se está experimentando en los modelos de liderazgo. La tendencia observada es hacia modelos más participativos, en los que el líder se ocupa no sólo de las tareas, sino también de las emociones de los empleados.

- ¿En qué sentido en el artículo se dice que se ha entrado en una fase en la que los líderes necesitan de la colaboración de los empleados?
- Según los estudios comentados ¿qué papel juega el jefe en materia de motivación y compromiso?

dinero, sino de estar más feliz y a gusto contigo mismo, de que las relaciones personales funcionen, de que ese proyecto que lideras salga adelante con la ilusión de todos. Como dice Al Pacino a su equipo en la película *Un domingo cualquiera*: “O nos salvamos como equipo o morimos como individuos.”

El equipo y la referencia deportiva se imponen en esta corriente colaborativa, la autoridad no da liderazgo. “Se está pasando del estilo Mourinho o Ivanovic al estilo más humano, tranquilo e integrador de Del Bosque. El problema es que quien tiene autoridad quiere demostrarla sobre unos empleados que hoy ya no son tropa. Por ello el líder ha de ser un movilizador de voluntades que convenza y se adhiera a su equipo desde las emociones.”

“La formación de un grupo de directivos de Telefónica se basó en la experiencia de *rol playing*, que permitía poner en situaciones casi reales al equipo, basado en un sistema de colaboración. Se desarrollaron pautas de actuación en función del cliente y de la situación comercial, profundizando en la necesidad de entendimiento entre ambas partes. La clave está en la participación activa en el curso para descubrir cómo el lenguaje emocional ayuda a acercar posturas con el cliente.



## 14.1 Introducción

Para que un grupo humano sea una organización, debe estar dirigido o liderado por alguien. Un líder es alguien que puede influir en los demás y se ocupa de que alcancen sus metas. El liderazgo es el proceso por el que una persona ejerce influencia sobre otras personas e inspira, motiva y dirige sus actividades. Para tratar de explicar los factores que diferencian a un gerente de un líder se han formulado diversas teorías. Así, las teorías de los rasgos establecen que hay ciertos rasgos (impulso, deseo de dirigir, honestidad, confianza o inteligencia) que están asociados con el liderazgo. Las teorías del comportamiento, por su parte, defienden que deben analizarse los comportamientos específicos que diferencian a los líderes eficaces de los que no lo son. Por otro lado, las teorías de contingencia sobre el liderazgo propugnan que las circunstancias pueden explicar que un gerente que desempeñe un excelente papel como líder en una situación, resulte inefectivo en otras circunstancias.

En el mundo contemporáneo en que vivimos encontramos líderes transformacionales, que se caracterizan por estimular e inspirar a los seguidores para facilitar el cambio y lograr alcanzar resultados extraordinarios; líderes transaccionales, que recurren a intercambios sociales o transacciones, tales como recompensas y castigos; líderes carismáticos que son entusiastas y seguros de sí mismos y líderes visionarios, que tienen la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva, que mejora la situación actual.



Entre las 50 mejores ejecutivas del mundo, según el *ranking* elaborado por el *Financial Times*, no aparece ninguna mujer latinoamericana. Un hecho a destacar es la creciente importancia de ejecutivas de países emergentes; así, 6 son de China, 4 de India, 3 de Singapur y 1 de Turquía (Polo, 2010).



## 14.2 Las funciones directivas y el liderazgo

El liderazgo dentro de las organizaciones no surge de forma espontánea, como sucede en otros apartados de la vida, como por ejemplo en el seno de un equipo de fútbol. En las organizaciones el liderazgo suele ser la consecuencia, entre otros factores, del aprendizaje laboral que se inicia ya en el periodo estudiantil (Véase Cap.2).

La importancia del liderazgo en la organización arranca del propio concepto de organización. De hecho, un grupo humano no es una organización mientras que su acción conjunta no sea dirigida o liderada de alguna manera hacia el logro de un determinado fin.

Cualquiera que sea la forma que adopte el sistema de dirección de una organización, ese sistema ha de realizar ciertas funciones que normalmente se llaman funciones directivas. Estas funciones constituyen una tarea especial que se da en todas las organizaciones. La actividad directiva es la responsable de que todo marche bien, esto es, su misión consiste en garantizar el buen funcionamiento de la organización.

Para desarrollar con éxito su labor directiva, se necesitan capacidades y habilidades. En este sentido cabe hablar de tres dimensiones fundamentales de un gerente (Mochón, 2006): su componente estratégico, su cualidad como ejecutivo y su capacidad de liderazgo. Las tres dimensiones del directivo son muy importantes, pero la que siempre es necesaria para evitar que la organización corra el riesgo de desagregarse, es la capacidad de liderazgo. Para justificar esta afirmación vamos a revisar las implicaciones de estas tres facetas del directivo.

## El gerente como estratega

La dimensión estratégica del directivo hace referencia a su capacidad para descubrir metas que orienten las operaciones de la organización (véase el Cap. 8). En este sentido, el directivo debe descubrir oportunidades en el entorno en el que opera o puede centrarse en el funcionamiento de la propia organización. El establecimiento de objetivos a largo plazo y el diseño de caminos para alcanzarlos, esto es, de estrategias, son fundamentales para que la organización sobreviva.

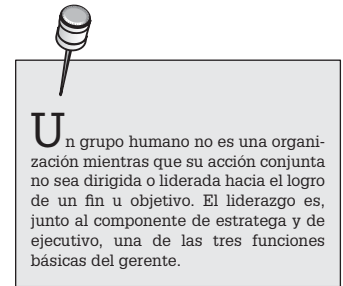
Las oportunidades están ahí, no las crea el directivo, pero éste es el responsable de verlas como tales oportunidades. La estrategia implica una concepción del entorno que dista de ser trivial, pues supone un importante esfuerzo de conceptualización, que es imprescindible para considerar ciertos aspectos o propiedades de la realidad que suelen pasar inadvertidos a la mayoría de las personas. Por ello, puede decirse que gracias a su faceta como estratega, el emprendedor capta y es capaz de aprovechar oportunidades que se dan en su entorno para hacer negocios. Todo directivo debe poseer esta faceta de estrategia al menos en un cierto grado.

## El gerente como ejecutivo

La faceta como ejecutivo o *manager* de un gerente supone la capacidad para descubrir y utilizar los talentos y habilidades de las personas a quienes dirige. Actuar como ejecutivo implica saber aprovechar las motivaciones de todo el personal a través de un diseño de tareas y responsabilidades que apele al plano motivacional de los individuos.

Un buen ejecutivo puede llegar a discernir capacidades potenciales de las personas para hacer cosas que incluso ellas mismas ignoran que poseen. El potencial ejecutivo de un directivo reside en su capacidad para utilizar adecuadamente los talentos y habilidades de las personas a quienes debe dirigir. La capacidad ejecutiva conlleva una gran habilidad para comunicar objetivos difíciles a un elevado número de individuos y lograr motivarlos ofreciéndoles modos de actuar o la participación en una tarea colectiva. La clave radica en la capacidad para hacer que los proyectos corporativos resulten atractivos para todos los individuos de la organización.

El gerente ejecutivo es el responsable de saber encontrar la persona adecuada para cada puesto, sea cual sea la naturaleza del trabajo. El talento ejecutivo incluye, pues, la percepción tanto de los aspectos positivos de los seres humanos como de sus debilidades de forma que, contando con unos y otros, la organización alcance su meta. En este sentido hay una idea que se recoge en *El arte de la guerra* de Sun Tzu (Tzu, 2005) que resulta muy elocuente, y es que el verdadero método, cuando hay que mandar hombres, consiste en utilizar al avaro y al tonto, al sabio y al valiente y en dar a cada cual la responsabilidad en las situaciones que le convienen. No se deben asignar tareas a la gente que no puedan cumplir. Es conveniente hacer una selección para proporcionar a cada persona las responsabilidades adecuadas a sus cualidades.



Una visión más actualizada de la labor que debe realizar el directivo, procurando siempre encajar todas las piezas, es la ofrecida por Isabel Aguilera, exdirectora de Google en España y Portugal cuando señala que la gestión es una cuestión de equilibrios.

## El gerente como líder

Un **líder** es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. El líder actúa como guía del grupo y se ocupa de que éste alcance sus metas de forma consistente con los objetivos de la organización.

La faceta de **líder** de un gerente hace que éste se sienta preocupado por problemas tales como el desarrollo del sentido de responsabilidad y del deber entre todos sus colaboradores, la fidelidad que éstos muestran a la organización así como el grado en el que se sienten identificados con ella. El líder intenta enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas y a sentirse motivado por ello.



**Figura 14.1** Dimensiones fundamentales de un gerente.

### 14.2.1 ¿Todos los gerentes son líderes?

El gerente como líder no se preocupa sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco considera suficiente que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que deben realizarlas. El líder procura, sobre todo, lograr que las personas actúen por motivación profunda. El líder se esfuerza en mantener y hacer crecer la unidad de la organización, para lo cual debe lograr la identificación de sus miembros con la misma, y por tanto, con sus objetivos.

De cara a conseguir la unidad de los miembros de la organización y su identificación con ella, y con sus objetivos, el auténtico líder debe tener la capacidad de percibir las necesidades reales de las personas y evaluar la acción de la organización en cuanto al grado de satisfacción de estas necesidades.

Algunos autores defienden que en buena medida los líderes no nacen, sino que llegan a serlo a través de sus esfuerzos personales y de un largo proceso en el que van adquiriendo la difícil capacidad de actuar pensando en los demás (véase el Cap. 2). Esto supone que el líder debe aprender a usar el poder, o más exactamente, sus capacidades como estratega y como ejecutivo en beneficio de todos. La importancia de los valores personales del líder es algo ampliamente reconocido.

En este sentido, Javier Cano, alto directivo del Grupo Puig, señala que la sinceridad y la transparencia con todo el equipo forman los cimientos del liderazgo (Mochón, 2006). Cuando esta condición se da será posible contar con un equipo de gente que crea en la empresa, y éste es el factor clave del éxito.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará la biografía de Joe Cirulli. Después de leerla, elabore un cuadro comparativo sobre las características que tienen tanto los gerentes como los líderes. Mencione en qué categoría pondría al personaje de la lectura. Finalmente, explique cuál es la diferencia entre un líder y un gerente.

## Resumen

### Las funciones directivas y el liderazgo

Un grupo humano no es una organización mientras que su acción conjunta no sea dirigida o liderada hacia el logro de un fin u objetivo. El liderazgo es, junto su componente de estrategia y de ejecutivo, una de las tres funciones básicas del gerente. Un líder es alguien que puede influir en los demás y se ocupa de que alcancen sus metas.

### 14.2.2 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué se requiere para que un grupo se convierta realmente en una organización?
2. ¿Cuáles son las funciones básicas de un gerente?

## 14.3 La naturaleza del liderazgo

Las organizaciones buscan incorporar líderes a sus estructuras, pues son los que infundirán en sus colaboradores una actitud positiva, propósitos y deseos específicos que la organización necesita para mejorar su desempeño. Se cree que tienen el privilegio de fortalecer y engrandecer a los hombres y, consecuentemente, a la organización (Gardner & Laskin, 1995).

Los líderes desarrollan cualidades en sus seguidores, como confianza y motivación, de forma que la organización se convierta en una entidad dinámica, bien gestionada y proclive al cambio. Los *líderes efectivos* son aquellos quienes tienen la capacidad de captar las emociones y necesidades del grupo y conducirlas hacia un resultado positivo.

El liderazgo comprende acciones y actitudes que ayudan a determinar las metas del grupo, a hacer que el grupo se oriente hacia el logro de dichas metas, a mejorar la calidad de las interacciones entre los miembros, a desarrollar la cohesión del grupo y a facilitar recursos.




**L**os líderes desarrollan cualidades en sus seguidores, captan las emociones y necesidades del grupo y las conducen hacia un resultado positivo.

### 14.3.1 El líder como aglutinador y motivador del grupo

Un líder funciona en una situación concreta en relación con un grupo específico de personas. Por lo tanto, aquellos que aspiran a tener éxito ocupando posiciones de líderes, necesitan perfeccionar su entendimiento de la cultura de los grupos y de su complejidad (Judge, Bono, Liies & Gerhardt, 2002).





El **liderazgo** es el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre otras personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudar a alcanzar las metas de un grupo o de una organización. La persona que es capaz de ejercer ese tipo de influencia es un líder.

El **liderazgo** es uno de los ingredientes clave de la dirección. Cuando los líderes se comportan efectivamente como tales, sus subordinados se sienten motivados, comprometidos con la organización y actúan con un alto grado de desempeño. Cuando el gerente no es realmente un líder, hay muchas probabilidades de que los subordinados no lleven a cabo su actividad con mucho interés y se sientan desmotivados y descontentos.

Se entiende por liderazgo a la capacidad de influir en las personas para que éstas colaboren con entusiasmo y motivación en el logro de las metas del grupo. El liderazgo será efectivo en función de la disposición a seguir de las otras personas y éstas seguirán a aquellos a quienes consideran que proporcionan medios para lograr sus deseos y necesidades.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará una nota sobre Larry Ellison, presidente de Oracle. Después de revisarlo, identifique y argumente si se trata de un gerente o de un líder. Mencione qué dimensión o dimensiones del gerente se presentaron. Describa qué papel tuvo el líder o gerente para que funcionara el grupo y se cumplieran las metas. Por último, reflexione y elabore una conclusión sobre la importancia del liderazgo dentro de la organización para el funcionamiento de los grupos.

Si el gerente es efectivamente un líder, no sólo resulta más fácil alcanzar las metas de la organización, sino que el liderazgo efectivo aumenta la capacidad de una organización para afrontar todos los retos que el entorno le puede plantear. Estos retos pueden ser alcanzar una ventaja competitiva, mantener un comportamiento ético en todos los frentes en que la organización se desenvuelve o gestionar una fuerza laboral variada de forma eficiente y equitativa. Por ello, cabe afirmar que los líderes que ejercen una influencia efectiva sobre los miembros de la organización, aumentan las posibilidades que ésta tiene de alcanzar el éxito.

## 14.3.2 Habilidades que componen el liderazgo

Las habilidades que debe tener el líder se pueden sintetizar en los puntos siguientes:

- **Poder.** Una habilidad importante que debe tener todo líder es la capacidad de utilizar el poder con efectividad y de forma responsable.
- **Comprensión de las personas.** Un buen líder debe comprender que las personas tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones, tal como se comprobó en el capítulo anterior. El líder tiene que conocer los elementos que motivan a los empleados, debe ser consciente de la naturaleza y fortaleza de las necesidades humanas y debe ser capaz de definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrarlas para obtener las respuestas deseadas. Los empleados motivados pueden ser un instrumento fundamental para superar un determinado reto, mientras que en caso contrario, se convertirán en una rémora.
- **Capacidad de inspirar a los seguidores a dar lo mejor de sí.** El líder debe tener la habilidad de inspirar a sus empleados para que apliquen todas sus capacidades al logro de las metas de la organización. Esta capacidad del líder no se limita a lograr que sus subordinados cumplan con su obligación, sino que alcanza a conseguir el apoyo desinteresado de éstos. Para ello el líder se ha tenido que ganar previamente la confianza de su equipo de subordinados o colaboradores.
- **Capacidad de crear un clima para el desempeño.** Un buen líder debe saber actuar de manera que logre desarrollar un clima o ambiente motivador. La motivación depende, entre otras cosas, de que se sepan generar expectativas ilusionantes, de que se establezcan recompensas equitativas y retadoras, de que se fijen metas alcanzables y de que el esfuerzo requerido se vea asumible.

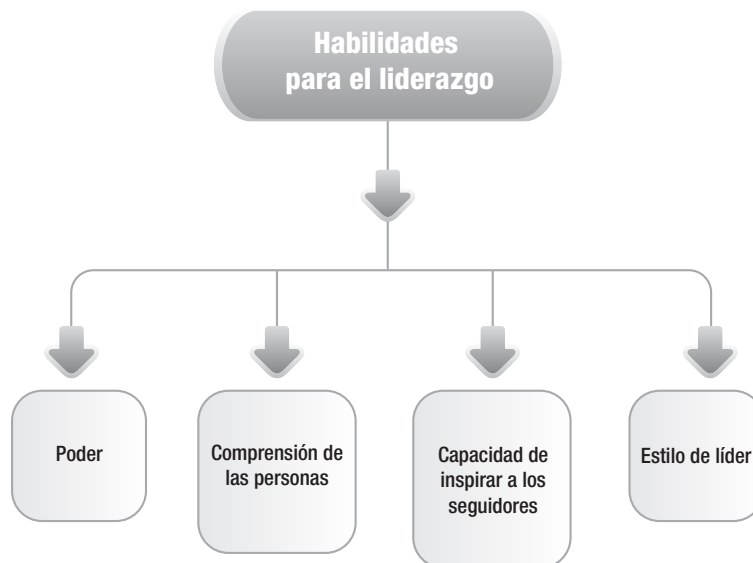


### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará los casos de las organizaciones River Plate y Nokia para analizar los componentes del liderazgo. Después de revisarlos, mencione por qué dichas organizaciones no llegaron a la meta. Describa el papel que jugó el gerente. ¿Se comportó como un líder? ¿Pudo identificar alguno de los componentes del liderazgo? Examine la importancia que tiene cada uno de estos componentes para que una persona sea considerada como líder y descríbalos.

Estos factores vendrán determinados por la forma en que se haya diseñado la organización y por el ambiente para el desempeño que se haya logrado crear, y todo esto es algo que estará condicionado por el estilo del líder.



**Figura 14.2** Componentes del liderazgo.

### 14.3.3 El poder como factor clave del liderazgo

Como se ha señalado, un componente clave del liderazgo efectivo se encuentra en el poder que el líder tiene para incidir sobre el comportamiento de los individuos y hacer que éstos actúen de cierta forma (Mochón, 2006). Cuando se habla de poder en el seno de una organización, nos referimos a alguna de las cinco fuentes siguientes de poder: *legítimo*, *recompensa*, *coercitivo*, *experto* y *referente*.

Los líderes auténticos deben tomar las medidas oportunas para asegurarse que tienen niveles suficientes de poder de cada uno de los cinco tipos mencionados.

- **Poder legítimo:** es la autoridad que un gerente tiene gracias a su posición en la jerarquía de la organización.
- **Poder de recompensa:** es la capacidad de un directivo de conceder o denegar recompensas tangibles (incrementos salariales, *bonus*, elección de puestos de trabajo, etc.), e intangibles



**E**l liderazgo demostrado por Carlos Slim es tal que la historia reciente de Telmex y la de América Móvil es el resultado de la visión que éste tuvo sobre el mercado de las telecomunicaciones latinoamericanas y su potencial, contribuyendo a configurar el sector (Mochón et al., 2009).

(elogios, premios, felicitaciones públicas, etc.), de forma que los subordinados sientan que sus recompensas son una muestra de que están haciendo un buen trabajo y que sus esfuerzos son apreciados.

- *Poder coercitivo*: es la capacidad que tiene un directivo de castigar a otros. Los castigos pueden ir desde reprimendas verbales hasta reducciones en la paga, en las horas de trabajo o incluso el despido. La experiencia nos dice que los castigos suelen generar efectos negativos, tales como resentimientos y desquites, de forma que su uso se debe limitar lo máximo posible.
- *Poder del experto*: es el basado en el especial conocimiento, en las habilidades y en la experiencia que tiene el líder. La naturaleza del poder varía según el nivel del líder en la jerarquía de la organización. Así, los gerentes de primer o segundo nivel generalmente son expertos técnicamente en el campo de especialización, donde sus subordinados desempeñan su actividad, lo que les confiere una influencia notable. Por ello es frecuente que los directivos tomen medidas (formación adicional, cursos de especialización para gerentes, incorporación de nuevas tecnologías, estudio permanente de nuevos procesos) para asegurarse de que tienen un nivel adecuado de conocimiento experto en el desarrollo de su liderazgo.
- *Poder como referente*: es el que depende de las características personales del líder, de forma que el poder se deriva del respeto, admiración y lealtad que los subordinados y compañeros sienten hacia su persona.

Cualquiera que sea la fuente del poder, el líder debe hacer un uso razonable del mismo y recurrir a la forma de poder que mejor se ajuste a la situación concreta que esté abordando. Es un hecho que los líderes recurren a diferentes formas de poder para incidir de la manera más efectiva sobre el desempeño de sus subordinados.



**Figura 14.3** Fuentes de poder.

#### Para poner en práctica

Elabore un ejemplo de situaciones donde el líder utilice o ponga en práctica cada uno de los tipos de poder. ¿De qué dependerá que utilice uno u otro tipo de poder? ¿Qué sucede si abusa o no utiliza estos tipos de poder?

### 14.3.4 Liderazgo, autoridad y poder: La importancia de la credibilidad y la confianza

La honestidad y la ejemplaridad en el comportamiento del gerente, además de ser el modo más eficaz para ayudar a otros para que actúen por verdadera motivación, es condición necesaria para el logro de la autoridad, y ésta es la fuerza del líder. Empecemos por distinguir entre el poder que tiene una persona para hacer cumplir sus órdenes y la autoridad que puede o no tener esa persona. La **autoridad** y el **poder** representan modos opuestos de influencia en el comportamiento de las personas.

La autoridad se basa en la libre aceptación por parte de quienes obedecen, de las órdenes que formula la persona que posee autoridad. La autoridad es aquello que otorgan las personas a quienes las dirigen; es un signo de reconocimiento de la calidad de líder de un directivo por parte de aquellos que están bajo su mando. La potestad se basa únicamente en el puro hecho de percibir que una determinada persona tiene un cierto poder que puede ejercer para imponer coactivamente, premiando o castigando, sus mandatos.

Para que un líder disfrute de autoridad sobre sus subordinados ha de despertar credibilidad y confianza. Una persona a la que se le considera digna de **credibilidad**, es una persona que genera **confianza**. La credibilidad y la confianza son atributos que se gana un líder cuando reúne una serie de cualidades. Éstas se pueden concretar en ser íntegro, esto es, honesto y veraz; competente, pues tiene conocimientos y habilidades técnicas e interpersonales; consistente, en el sentido de que es fiable y tiene buen juicio a la hora de manejar las situaciones; comparte las ideas y la información; y es leal, en el sentido de que cumple sus compromisos y muestra disposición a proteger a las personas, pues las necesidades y el bien de éstas no le es indiferente y lo va a ponderar a la hora de tomar decisiones.

Que el líder tenga autoridad no quiere decir que sea inaccesible. En toda organización se deben establecer canales para que las relaciones sean fluidas y se debe evitar que existan barreras a la comunicación. El líder debe esforzarse en eliminar barreras que impidan la comunicación entre los integrantes de la organización.

Los líderes mejor valorados son los que tienen la capacidad para generar relaciones de confianza con las personas con las que trabajan. Además, la importancia de la confianza se ha reforzado debido a los cambios en el lugar de trabajo. La tendencia creciente a trabajar, crear equipos autodirigidos y a recurrir al *empowerment* u otorgamiento de facultades de decisión (véase subtema 4 de este capítulo) son hechos que sólo pueden funcionar en un clima de confianza. Además, esta confianza debe ser en ambas direcciones, de los subordinados hacia sus líderes, y de éstos hacia sus seguidores.

### 14.3.5 El uso incorrecto del poder y la pérdida de autoridad

Un directivo, conforme utiliza adecuadamente el poder del que dispone, va ganando autoridad. El uso correcto del poder aumenta la autoridad que los subordinados reconocen a su jefe, pero es fácil perderla; la autoridad se pierde por el uso incorrecto del poder. El poder puede ser usado incorrectamente de diversas maneras: cada una de ellas genera un grado diferente de desprecio y de destrucción de autoridad. Tres posibles usos incorrectos del poder son los siguientes:

- *El uso injusto del poder.* Consiste en el uso del propio poder para quitar a alguien algo que le pertenece. Destruye la autoridad casi inmediatamente y resulta muy difícil volver a recuperarla.
- *El uso inútil del poder.* Tiene lugar cuando se establecen demasiadas restricciones, muchas de ellas innecesarias o no justificadas en función de los resultados a conseguir, en la libertad de actuación de los subordinados. La consecuencia es que la autoridad se va perdiendo poco a poco, casi sin darse cuenta de ello hasta que es demasiado tarde.
- *La no utilización del poder cuando debe usarse.* Dejar de utilizar el poder cuando está en juego el logro de resultados importantes para la organización, supone una falta de autoridad y competencia por parte del directivo. Es un deber del directivo usar el poder de que dispone a fin de asegurar que se logren resultados mínimos en términos de eficacia, incluso



La **autoridad** es la capacidad que tiene una persona para apelar eficazmente a motivaciones internas de otras personas.

El **poder** representa la capacidad de una persona para premiar o castigar a aquellas personas bajo su potestad, esto es, la capacidad para manejar motivos extrínsecos en el comportamiento de otras personas.



La **credibilidad** es la reputación o fama que tiene un líder debido a su honestidad, competencia y habilidad para inspirar seguridad.

La **confianza** es la esperanza que se tiene en las condiciones del líder debido a su integridad, carácter y competencia.



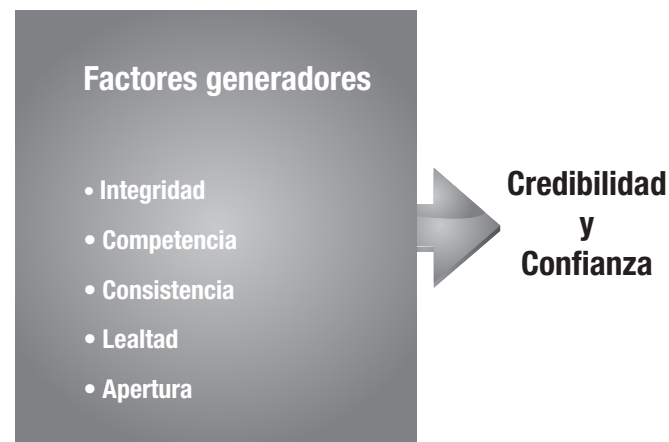
**A**unque en la historia del Grupo Modelo destacan las figuras de dos líderes carismáticos, Braulio Iriarte y Pablo Diez, en las últimas décadas el énfasis se ha puesto en el liderazgo de la propia compañía. Desde 1997 ésta ha alcanzado el liderazgo en el segmento de importación del mercado estadounidense, entre más de 450 cervezas procedentes de todo el mundo. Posición que se mantiene, con una cuota de mercado de más del 30%. A nivel del mercado mundial la marca Corona ocupa la quinta posición (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009).

a través del uso de procedimientos coactivos, si no tiene otro medio de conseguirlos. El líder deberá alcanzar estos objetivos mínimos y apelar a motivaciones más elevadas, para buscar resultados superiores. En este sentido cabe de nuevo acudir a las palabras del general Sun Tzu en su libro *El arte de la guerra*, cuando señala que si un general se muestra demasiado indulgente frente a sus hombres, y es incapaz de utilizarlos; si los quiere, pero no consigue que sus órdenes sean cumplidas; si las tropas están desordenadas y no sabe qué hacer con ellas, pueden compararse con los niños mimados y son inútiles. En otras palabras, cuando se tiene poder, hay que ejercerlo, pues en caso contrario se incurrirá en abandono de poder, o lo que es lo mismo, en una irresponsabilidad.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentran ejemplos de situaciones donde se ejerció el poder, en una empresa familiar y en la constructora ABC. Después de analizarlos, indique si su uso fue el correcto o no y el impacto que tendría sobre la autoridad del líder. ¿Cómo se relaciona el poder con la autoridad? ¿Tendrá alguna relación la autoridad del líder con la motivación de un grupo? Explique.



**Figura 14.4** Factores generadores de confianza.

## Resumen

### La naturaleza del liderazgo

El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona ejerce influencia sobre otras personas e inspira, motiva y dirige sus actividades. Los componentes del liderazgo son: poder, comprensión, inspirar al grupo y el estilo del líder.

### 14.3.6 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué se entiende por líder efectivo y por liderazgo?
2. Determine los componentes del liderazgo.

## 14.4 Teorías del liderazgo basadas en los rasgos y en el comportamiento

El liderazgo es tan importante para todas las organizaciones, que ha sido ampliamente estudiado desde hace varias décadas. En este tema se presentan dos de las teorías más representativas, la basada en los rasgos y la teoría del comportamiento.

### 14.4.1 Las teorías del liderazgo basadas en los rasgos

Cuando se empezó a investigar sobre el liderazgo, una pregunta frecuente era: ¿los líderes nacen o se hacen? Asimismo, los investigadores trataron de identificar aquellos rasgos de personalidad que permiten a las personas ser líderes efectivos.

Hoy se acepta que todos líderes no nacen con la predisposición para serlo, puesto que gran parte de los rasgos que caracterizan a una persona no son innatos, sino adquiridos, es decir, aprendidos.

Desde finales de la Primera Guerra Mundial y hasta nuestros días, algunos investigadores han realizado estudios con el propósito de encontrar aquellas características de personalidad comunes en los líderes que se distinguen principalmente como conductores de grandes masas. Sus conclusiones son las que se conocen como **teorías de los rasgos**. Estas teorías gozan de un gran predicamento entre los medios de comunicación, porque cuando hablan de los grandes líderes los describen como carismáticos, entusiastas, con ángel, inteligentes, valerosos o audaces.

Las teorías de los rasgos describen las características personales o rasgos que contribuyen a ejercer un liderazgo efectivo. Estas teorías buscan identificar las características personales que determinan que algunos directivos lleguen a ser auténticos líderes. Entre las características que se suelen señalar como relacionadas con los líderes cabe destacar las siguientes: inteligencia, conocimiento y experiencia, confianza en sí mismo, ascendiente sobre los demás, mucha energía, integridad, honestidad y madurez (Judge et al., 2002).

Los rasgos a los que hace referencia la teoría de los rasgos pueden ser *rasgos físicos*, tales como la madurez o la apariencia; *aspectos sociales*, como por ejemplo la diplomacia, la popularidad, los estudios o la condición social; la *personalidad*, como la capacidad de adaptación, el ímpetu o la seguridad en sí mismo; las *características referidas al propio trabajo*, es decir, la iniciativa o la aceptación de responsabilidades; o *rasgos intelectuales*, como la inteligencia o la rapidez mental.

### Algunas investigaciones de interés

La búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales ha preocupado a investigadores como Ralph M. Stogdill (Stogdill, 1974). Éste identificó a través de diversos trabajos algunas características que parecían ser comunes a los líderes: rasgos físicos (como energía, presentación y estatura), rasgos de inteligencia y habilidad (comprensión, experiencia y conocimientos), rasgos de personalidad (adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y confianza en sí mismo), características relacionadas con la tarea (como persistencia o iniciativa) y características sociales (como espíritu de colaboración, habilidades interpersonales y capacidad administrativa). Stogdill, después de investigar a un amplio número de gerentes exitosos, señaló cinco rasgos fundamentales: inteligencia y erudición, rasgos físicos, personalidad, condición social y experiencia, y orientación a la tarea.

Otra investigación realizada por Edwin Ghiselli (Ghiselli, 1963) trató de identificar los rasgos característicos de los líderes en las organizaciones productivas. Eligió cuidadosamente los rasgos a investigar y utilizó métodos de medición rigurosamente validados. Estudió a 264 gerentes de 90 compañías distintas. Los resultados de su trabajo se pueden sintetizar en los puntos siguientes:

- **Inteligencia.** El nivel de inteligencia de una persona puede tomarse como un buen indicador de la probabilidad de éxito que tendría como administrador.



Las teorías de los rasgos establecen que hay ciertos rasgos que están asociados con el liderazgo, mientras que las teorías del comportamiento definen que se debe analizar qué comportamientos específicos diferencian a los líderes eficaces de los que no lo son.



Las teorías de los rasgos establecen que hay ciertos rasgos que están asociados con el liderazgo. Entre los rasgos más representativos cabe destacar el impulso, el deseo de dirigir, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismos, la inteligencia, el conocimiento experto y la extroversión.

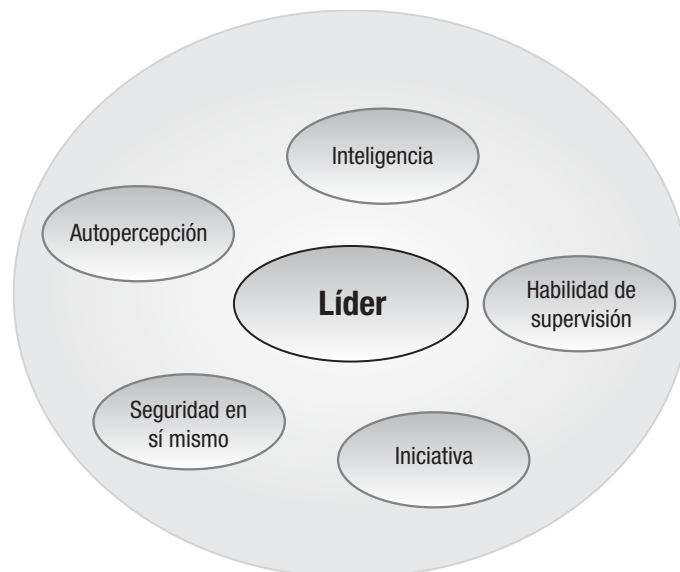


La visión estratégica y el estilo de dirección aportado por Lorenzo Zambrano Treviño, marcó el futuro de Cemex. Asumió el liderazgo en el proceso de consolidación, en la búsqueda de la eficiencia tecnológica y en un agresivo planteamiento de internacionalización. En la actualidad el 89% de los activos de Cemex, el 83% de sus ventas y el 70% de su empleo total están localizados fuera de México (Mochón et al., 2009).

- *Habilidad de supervisión.* Esto es, la aplicación de las prácticas supervisoras indicadas para las exigencias particulares de cada situación. Esta característica tiene una gran importancia, debido a su estrecha relación con la probabilidad de éxito.
- *Iniciativa.* El concepto de iniciativa utilizado en la investigación tiene dos componentes, el primero refleja la capacidad de actuar con independencia de iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros, y el segundo hace referencia a la habilidad de detectar vías de acción que no son aparentes para los demás. De los resultados se desprende que la iniciativa es altamente apreciada en los dos niveles superiores de administración, pero no en los niveles inferiores ni a nivel operacional.
- *Seguridad en sí mismo.* La seguridad en sí mismo indica hasta qué punto la persona confía en sus propias capacidades para resolver los problemas que se le presentan. Los resultados de la investigación realizada muestran una diferencia apreciable entre los mandos medios y los niveles más bajos y los ejecutivos de alto nivel. Sólo estos últimos se distinguían por la confianza en sí mismos manifestada.
- *Autopercepción del nivel ocupacional.* Este rasgo refleja el grado en que una persona se considera perteneciente al grupo de aquellos que tienen un elevado estatus y una alta posición socioeconómica. Los resultados de la investigación encontraron una notable relación entre la probabilidad de éxito y la autopercepción de pertenecer al grupo que tiene un elevado estatus y nivel ocupacional.

Ante los resultados encontrados, Ghiselli concluye que las habilidades cognoscitivas y de seguridad son bastante más relevantes que algunos rasgos que comúnmente se creen más importantes para los líderes, como por ejemplo, iniciativa y necesidad de poder sobre los demás.

A modo de balance general de los resultados de las investigaciones realizadas para contrastar las hipótesis de las teorías de los rasgos, puede señalarse que en los rasgos no parece estar la clave para llegar a ser un líder. Algunos gerentes que poseen rasgos como los comentados no son efectivamente unos líderes, mientras que algunos directivos que no tienen los rasgos presentados sí llegan a ser unos auténticos líderes. Además, los estudios que se han realizado no están de acuerdo en cuanto a qué rasgos son de liderazgo, o cuáles son sus relaciones con los factores reales de liderazgo. Con mucha frecuencia los pretendidos rasgos en realidad son patrones del comportamiento.



**Figura 14.5** Algunos rasgos asociados con el liderazgo.





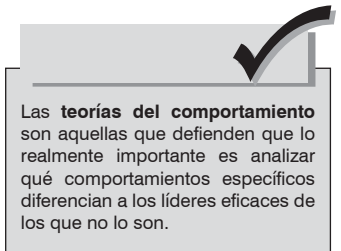
### Para poner en práctica



Enliste y describa las características físicas que tienen los líderes según Ralpl M. Stogdill y Edwin Ghiselli. Posteriormente identifique si algunas de las que postularon coinciden. ¿En qué coinciden ambas teorías? Una vez realizado esto, revise en la página Web del libro el discurso que dio Steve Jobs en la Universidad de Standford. Después de revisarlo escriba qué rasgos propuestos por Stogdill y Ghiselli puede identificar.

## 14.4.2 Teorías sobre el liderazgo basadas en el comportamiento

Si las investigaciones sobre los rasgos o características de los líderes hubieran tenido éxito, habrían proporcionado una base para seleccionar a las personas adecuadas, para asumir el rol de líder en grupos y organizaciones que requieran de liderazgo. La realidad nos dice que esto no ha sido así. Por ello, algunos investigadores señalan que más que centrarse en los rasgos de la personalidad de los líderes, en lo que debe focalizarse el análisis es en lo que realmente hacen. Las **teorías del comportamiento** defienden que lo realmente relevante es investigar el comportamiento que permite que los auténticos líderes puedan influenciar a sus subordinados y convencerlos de que luchan por lograr las metas del grupo y de la organización.



## Estilos de liderazgo basados en el uso de la autoridad

El estilo personal del liderazgo es la forma específica que un líder elige para influenciar a otros individuos. En el mundo empresarial este estilo condiciona cómo el gerente focaliza la planeación, la organización y el control, y en general todas las principales tareas que integran la dirección. Los gerentes, en todos los niveles y en todas las clases de organizaciones, tienen su propio estilo personal del liderazgo, lo que determina no sólo cómo lideran a sus subordinados, sino también cómo llevan a cabo las demás tareas propias de un gerente. Cuando se habla del estilo personal del liderazgo, un caso típico a destacar es el del *empresario fundador*. En estos casos, el estilo personal del liderazgo generalmente tiene un efecto importante y duradero en la organización, que incluso trasciende el periodo temporal en que el fundador ejerció efectivamente la dirección de la organización. Precisamente en fechas recientes, se ha observado que en un grupo de empresas de reconocido prestigio a nivel mundial, ha tenido lugar un hecho significativo, que sus fundadores han retomado el liderazgo de la gestión. En la lista de regresos, por distintas razones, de fundadores a la cúpula de su propia compañía, están Michael Dell (Dell Computer), Howard Schultz (Starbucks), Charles Schwab (Schwab), R. Hoffman (LinkedIn) y el último caso ha sido el de Larry Page que a inicios de 2011 volvió a tomar el control de Google.



Generalmente se considera que hay tres estilos básicos de ejercer la autoridad por parte del líder: liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo liberal (Lippit, 1940).

El **líder autocrático** ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo y dirige por la habilidad de retener u otorgar recompensas y castigos. Este estilo de liderazgo puede tener rasgos comunes con una organización que respondiera a las suposiciones de la teoría X de Douglas McGregor, presentada en el Cap. 13. En la teoría X, el líder indica al grupo lo que se espera de ellos, aporta a los miembros del grupo formación y favorece el cumplimiento de determinadas pautas de trabajo.

Un **líder con estilo democrático** es aquel que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y recurre a la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a sus empleados. Dentro de esta categoría de líder hay unos que no emprenden una acción sin la concurrencia de los subordinados. En el otro extremo se situaría el líder que toma sólo la decisión final, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.



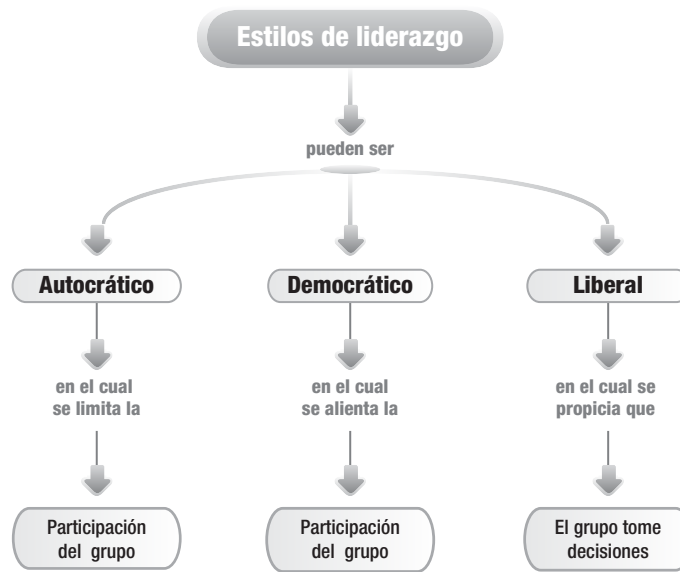


Figura 14.6 Estilos de liderazgo.

Un **líder con estilo liberal** es aquel que recurre poco al ejercicio del poder y permite que el grupo tome decisiones y realice el trabajo de la forma que considere más adecuada.

El **líder con un estilo liberal** usa muy poco el poder y si lo hace da a los subordinados un alto grado de independencia. Estos líderes dependen en mayor grado que los dos anteriores de los subordinados para establecer sus metas y para contar con los medios para lograrlas. Consideran su rol como el de ayudar a las operaciones de los seguidores al proporcionarles información y actuar primordialmente como contacto con el ambiente externo.

El uso de cualquier estilo de liderazgo dependerá de las circunstancias. Un gerente autocrático puede ser lo adecuado para una situación de emergencia o cuando él es el único que dispone de determinada información clave. Sin embargo, cuando el líder necesita recabar una gran cantidad de información y conocimientos, deberá lograr el compromiso de todas las personas involucradas, adoptando un liderazgo democrático. Una tercera posibilidad podría ser cuando, por ejemplo, hay que liderar a un grupo altamente calificado de investigadores. En este caso lo más conveniente sería adoptar un estilo de liderazgo liberal y dar rienda suelta a la iniciativa de los distintos integrantes del grupo.

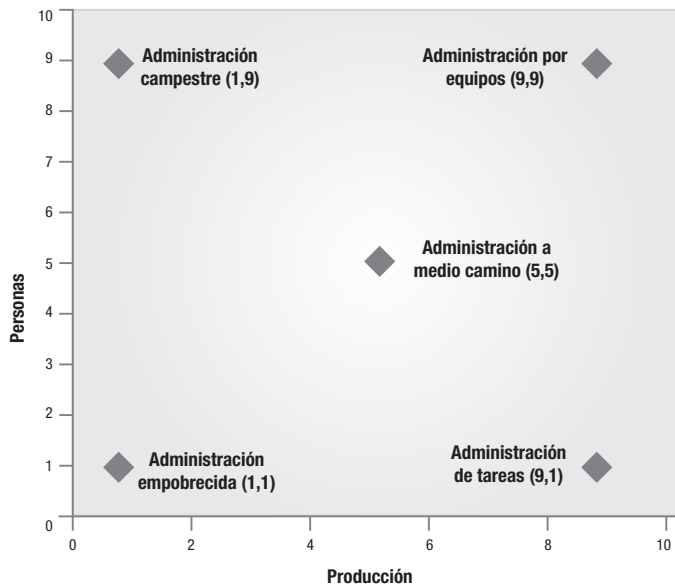
### 14.4.3 Rejilla del liderazgo

La **rejilla del liderazgo** tiene dos dimensiones: la preocupación por las personas y la preocupación por la producción, y de ella resultan cinco estilos de liderazgo.

La denominada **rejilla del liderazgo** o rejilla gerencial fue elaborada por Robert Blake y Jane Mouton (Blake & Srygley, 1969). A partir de sus investigaciones concluyeron que los líderes se preocupan fundamentalmente por dos cuestiones, por las personas y por la producción. Para representar intuitivamente esta preocupación diseñaron un dispositivo, la rejilla del liderazgo.

La rejilla del liderazgo se basa en cinco estilos de liderazgo que resultan de combinar tanto el interés por las personas como el interés por la producción. Los cinco estilos de liderazgo que resultan son los siguientes:

- El primer estilo se caracteriza por un interés escaso por las personas y por la producción de la empresa. Es por tanto una administración pobre, dirigida al esfuerzo mínimo para llevar a cabo el trabajo y muy poco preocupados por conservar al grupo. En términos de la Fig. 14.7 se corresponde con las coordenadas (1,1) y se denomina *administración empobrecida*.
- El segundo estilo se caracteriza por un elevado interés por las personas y poca interés por la producción. Al existir una alta preocupación por las personas y poca presión sobre los



**Figura 14.7** La rejilla del liderazgo.

temas relacionados con la producción, el ambiente será agradable, pero no será óptimo. En la Fig. 14.7 se correspondería con las coordenadas (1,9) y se conoce como *administración campestre*.

- El tercer estilo se define por un alto interés en la producción y en las tareas a realizar y un bajo interés por las personas del grupo. Es un estilo autoritario de liderazgo, se correspondería con las coordenadas (9,1) de la Fig. 14.7 y se conoce como *administración de tareas*.
- El cuarto estilo pretende alcanzar el equilibrio en el liderazgo, tanto en el plano de relación con las personas como en la producción. Se representa mediante las coordenadas (5,5) de la Fig. 14.7 y se le denomina *administración a medio camino*.
- El quinto estilo se caracterizaría por una alta preocupación tanto por el grupo como por el trabajo. En términos de la Fig. 14.7 se corresponde con las coordenadas (9,9) y se conoce como *administración por equipos*.

#### 14.4.4 Los estudios de Ohio State University

Los estudios realizados por los investigadores de la universidad de Ohio (Stogdill, 1957) buscaron identificar las dimensiones del comportamiento del líder. Los investigadores encontraron que son básicamente dos los tipos de comportamiento (dimensiones) que los líderes pueden utilizar para influir sobre sus subordinados, y que por lo tanto, caracterizan su forma de actuar: *la estructura inicial* y *la consideración*, que se describen a continuación:

1. *La estructura inicial*. La estructura inicial hace referencia al comportamiento del líder en cuanto a que define y estructura su función y la de los miembros del grupo, organiza el trabajo y las relaciones de trabajo, y define las metas y las formas de perseguirlas. Los líderes que se centran en crear estructura se preocupan de asignar tareas a los miembros del grupo, de que los subordinados desempeñen sus funciones de forma satisfactoria, manteniendo estándares de desempeño y del cumplimiento de las fechas límite. Ejemplos de actuaciones mediante las que se crea estructura son: asignar tareas a los individuos, hacer que los subordinados conozcan lo que se espera de ellos, decidir cómo se debe hacer el trabajo, incentivar que los empleados se adhieran a las regulaciones, establecer programas con tareas y motivar a los subordinados a que den lo mejor de sí.

2. *La consideración.* La consideración hace referencia al comportamiento del líder en cuanto a la medida en que establezca relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua respecto a las ideas de los subordinados y el respeto por los sentimientos de los miembros del grupo. Un líder con alta consideración podría describirse como una persona que ayuda a los subordinados en sus problemas personales, es sociable, trata a todos los subordinados como sus iguales, confía en los miembros del equipo, los respeta y se preocupa por sus problemas.

Los resultados de las investigaciones realizadas señalan que los líderes que aplican un alto grado de estructura inicial y de consideración tienden a lograr un mayor desempeño y satisfacción entre los miembros del grupo que los que aplican un nivel bajo de estructura inicial, de consideración, o de ambas dimensiones.

### 14.4.5 Los estudios de la Universidad de Michigan

Un grupo de investigadores de la universidad de Michigan (Kahn & Katz, 1952) trató de identificar las características conductuales de los líderes que estuvieran relacionadas con la efectividad del desempeño. Establecieron como prioritarias dos dimensiones de la conducta del líder, la centrada en el empleado y la centrada en la producción, las dos mismas variables incluidas en la rejilla del liderazgo. Los líderes centrados en los empleados son los que le dan una importancia fundamental a las relaciones interpersonales, le prestan un interés personal a las necesidades de sus subordinados y aceptan que todas las personas son distintas, de forma que siempre habrá diferencias entre ellos. La segunda categoría de líderes, los centrados en la producción, son los que tienden a priorizar los aspectos técnicos de los trabajos y consideran que su misión fundamental es alcanzar el adecuado cumplimiento de las tareas del grupo. De los resultados de las investigaciones realizadas se desprende que los líderes orientados al empleado alcanzaban un mejor desempeño. Sus resultados se vieron asociados con una alta productividad de grupo y una alta satisfacción en el trabajo. En cualquier caso, los resultados estaban fuertemente condicionados por la situación, el tipo de grupo, la tarea y los subordinados.

#### Para poner en práctica

Compare las diferencias y similitudes que tienen los estudios de la Universidad de Michigan con la rejilla del liderazgo y los estudios de la Universidad de Ohio. Posteriormente discuta con sus compañeros las semejanzas y diferencias de estos estudios.

### 14.4.6 Consideraciones finales sobre las teorías del comportamiento

La experiencia parece sugerir que las teorías del liderazgo basadas en el comportamiento por sí solas no pueden explicar la efectividad de un líder. Se ha observado, por ejemplo, que algunos gerentes llegan a ser verdaderos líderes sin desempeñar un comportamiento caracterizado por la consideración, la creación de estructura o por una especial atención por las personas. Asimismo, algunos autores señalan que si los estudios del comportamiento hubieran sido determinantes críticos del liderazgo, bastaría con entrenar personas en los comportamientos previamente identificados y así podríamos asegurarnos tener un flujo continuo de líderes eficaces. La realidad no es así, y es un hecho que las teorías del comportamiento han tenido un éxito modesto para identificar relaciones consistentes entre los patrones de comportamiento del liderazgo y el desempeño del grupo.

Los aspectos analizados por las teorías del comportamiento presentan consideraciones relevantes sobre determinadas facetas de los líderes, pero no ofrecen una explicación suficiente. Por ello, los investigadores han desarrollado modelos centrados no sólo en las características del líder y en la forma en que éste se comporta, sino también en el contexto en el que los líderes tienen que desempeñar su actividad. En otras palabras, lo que parece faltar es la consideración de los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso de los gerentes.



### Para poner en práctica

Elabore una exposición de todas las teorías centradas en el comportamiento y sus principales características y exponentes. Haga una comparación entre ellas y entre las teorías basadas en los rasgos.

## Resumen

### Teorías del liderazgo basadas en los rasgos y en el comportamiento

Las teorías de los rasgos establecen que hay ciertos rasgos (impulso, deseo de dirigir, honestidad, confianza o inteligencia) que están asociados con el liderazgo. Sin embargo, las teorías del comportamiento defienden que se debe analizar qué comportamientos específicos diferencian a los líderes eficaces de los que no lo son.

### 14.4.7 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué defienden las teorías de los rasgos?
2. Establezca las características más significativas de las teorías sobre el liderazgo basadas en el comportamiento

## 14.5 Las teorías de contingencia sobre el liderazgo

Las **teorías de contingencia** parten del hecho de que algunos líderes tienen las características personales apropiadas y desempeñan los comportamientos considerados en la teoría como correctos, y sin embargo, resultan ser inefectivos como líderes. Estas teorías toman en consideración la complejidad del contexto en el que tiene lugar el liderazgo y el papel de la situación a la hora de determinar si el gerente es un líder efectivo o no.


El análisis de la realidad nos dice que los directivos desempeñan su actividad en una gran diversidad de situaciones y organizaciones y que tienen varios tipos de subordinados realizando diferentes tareas en contextos muy distintos. Dada la amplia variedad de situaciones en las cuales tiene lugar el liderazgo, resulta que aquello que hace que un gerente sea un líder efectivo en una situación determinada (como pueden ser ciertos rasgos de su personalidad o ciertos comportamientos) no será lo que el gerente necesita para ser igualmente efectivo en una situación diferente. Así, un buen entrenador de un equipo de fútbol puede que no sea un buen entrenador de un equipo de baloncesto; y un excelente alto directivo de un gran grupo empresarial del sector de las telecomunicaciones puede que no sea efectivo como gerente de una pequeña empresa del sector de la distribución. Las características o los comportamientos que pueden contribuir a que un gerente desempeñe un excelente papel como líder en una situación, pueden hacer que el mismo gerente resulte inefectivo en otras situaciones.



**L**as contingencias pueden contribuir a que un gerente que desempeñe un excelente papel como líder en una situación, resulte inefectivo en otras situaciones. La teoría de contingencia de Fred Fiedler propone que el desempeño de un grupo depende de hacer compatibles el estilo del líder y la cantidad de control e influencia requeridos por la situación. La teoría de la ruta-meta establece que el líder debe ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas. La teoría del liderazgo situacional defiende la importancia de los factores de contingencia, destacando la incidencia de la disposición de los seguidores.

Según estas teorías, la efectividad de un directivo como líder será el resultado de la interacción entre cómo es el gerente, cuál es su comportamiento y la situación en la cual el liderazgo tiene lugar. Bajo esta perspectiva, un líder que posee ciertas características o rasgos personales, y que desempeña determinadas conductas, será efectivo o no según su contingencia, esto es, la situación o contexto.

### 14.5.1 El modelo de contingencia de Fiedler



La **teoría de contingencia de Fiedler** propone que el desempeño de un grupo depende de hacer compatibles el estilo del líder y el control e influencia requeridos por la situación.


La **teoría de contingencia de Fiedler** establece que el éxito del liderazgo depende del estilo del líder y de lo que requiera o demande el grupo o la propia organización en cada momento (House, 1971). No existe, por tanto, un estilo único de liderazgo, sino que la clave del éxito se encuentra en aplicar el estilo adecuado para el grupo en el momento adecuado. Se hace necesario por tanto conocer al grupo y sus circunstancias y con base a ello aplicar el estilo más conveniente.

Desde esta perspectiva no puede afirmarse en abstracto que un estilo de liderazgo sea mejor que otro. Un estilo de liderazgo será más efectivo que otro según las circunstancias en las que se encuentre la organización. Por ello, para determinar la efectividad del liderazgo, en primer lugar se deben definir los estilos de liderazgo (orientado a las tareas o a las relaciones) y los diferentes tipos de situaciones y, en segundo lugar, se deben identificar las combinaciones apropiadas de estilo.

Según el modelo de contingencia de Fiedler, los gerentes dependiendo de la situación han de decidir si ejercen un liderazgo orientado principalmente a las relaciones o un liderazgo orientado más hacia las tareas. Además, Fiedler, al realizar sus estudios, encontró que: a) los dirigentes que tienen éxito son más perceptivos que los menos afortunados, y más hábiles para diferenciar entre sus mejores y peores subalternos, b) los líderes más eficientes eran más reservados y retraídos en sus relaciones dentro de las organizaciones, y c) que si bien no se encontraron cualidades universales que distingan a los supervisores y directivos más eficientes, sí parece que existen algunas características personales que ayudan al gerente y al supervisor a influir en sus subordinados. Estas pueden centrarse en los puntos siguientes: habilidad mental superior, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad ante los superiores.

### 14.5.2 Otras teorías de contingencia

#### La teoría ruta-meta del liderazgo



La **teoría de la ruta-meta del liderazgo** defiende que el líder debe ayudar a los seguidores a alcanzar las metas, proporcionándoles la dirección o el apoyo necesarios.

La **teoría ruta-meta del liderazgo** establece que el trabajo de un líder debe consistir en ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas proporcionándoles dirección y apoyo (House, 1971). Esta dirección y apoyo que se presta a una persona será distinta de la que se ha de prestar a otra y dependerá del foco en el que el subordinado necesite de la ayuda. Las principales ideas sobre cómo los líderes pueden apoyar a los miembros del grupo a superar sus carencias y alcanzar sus metas pueden resumirse como sigue:

- a) *Falta de seguridad en sí mismo.* Cuando los seguidores tienen una carencia de seguridad en sí mismos, el líder deberá mostrarles su apoyo. Esta actitud propiciará que aumente la seguridad en el momento de llevar a cabo las tareas y contribuirá a que aumente la satisfacción personal de los seguidores.
- b) *Falta de interés por el trabajo.* Cuando se observa una falta de interés por el trabajo entre los subordinados, el liderazgo deberá orientarse a logros y objetivos. De esta forma se conseguirá un ambiente satisfactorio y focalizado por alcanzar metas, aumentando la satisfacción laboral.
- c) *Objetivos alcanzables.* Cuando se establecen objetivos ambiciosos pero alcanzables, el estilo de liderazgo debe ser participativo. El líder deberá fomentar las sugerencias y participación, lo que redundará en una mayor satisfacción.



- d) *Tareas dispersas*. Cuando se está ante una situación caracterizada por tareas dispersas y ambiguas, el estilo de liderazgo debe ser directivo, esto es, el líder deberá centrar sus esfuerzos en introducir precisión a la hora de fijar tareas y retribuciones, y los miembros del grupo deberán aceptarlas, lo que acarreará una mayor satisfacción laboral.

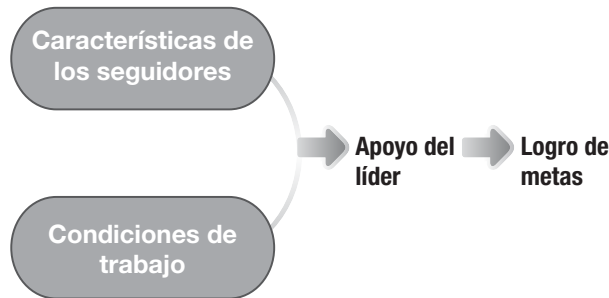


Figura 14.8 Teoría de la ruta-meta.

## Teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

La **teoría de liderazgo situacional** de Hersey y Blanchard defiende que el estilo de liderazgo debe basarse en las actitudes que se observan en el grupo, es decir, en la mayor o menor **disposición del grupo** (Hersey & Blanchard, 1974) (Hersey & Blanchard, 2001). El nivel de disposición indica la capacidad que tiene el grupo de actuar ante metas exigentes, pero factibles, y está relacionado con la voluntad e interés del grupo. En función de la disposición del grupo, el estilo de liderazgo debería caracterizarse por un *comportamiento directivo* o por un *comportamiento de apoyo*.

- *Comportamiento directivo*. El comportamiento directivo se caracteriza por ir en una sola dirección. El líder indica normas o tareas al grupo y los seguidores deben asumirlas.
- *Comportamiento de apoyo*. El comportamiento de apoyo se caracteriza por ser bidireccional. El líder no es el único que orienta la actividad, sino que todos escuchan y todos se involucran en la toma de decisiones.

La **teoría del liderazgo situacional** defiende la importancia de los factores de contingencia, destacando la incidencia de la disposición de los seguidores.

La **disposición del grupo** es el grado en que las personas tienen la habilidad y el deseo de realizar una tarea específica.



### Para poner en práctica



En la página Web se encuentra un ejemplo de la organización Jhonson & Jhonson que posee el modelo de contingencia de liderazgo. Después de leerlo, describa las diferentes teorías de contingencia y sus principales características. Mencione las ventajas y desventajas que tienen. Por último, indique qué teoría de liderazgo aplicaría al ejemplo y por qué.

## Resumen

### Las teorías de contingencia sobre el liderazgo

Las contingencias pueden contribuir a que un gerente que desempeñe un excelente papel como líder en una situación, resulte inefectivo en otras situaciones. La teoría de contingencia



de Fiedler propone que el desempeño de un grupo depende de hacer compatibles el estilo del líder y la cantidad de control e influencia requeridos por la situación. La teoría de la ruta-meta establece que el líder debe ayudar a los seguidores a alcanzar sus metas. La teoría del liderazgo situacional defiende la importancia de los factores de contingencia, destacando la incidencia de la disposición de los seguidores.

### 14.5.3 Cuestiones de repaso

1. Según las teorías de la contingencia ¿cuáles son los aspectos que más pueden incidir para lograr que los líderes sean efectivos?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre las teorías de Fiedler, la teoría de la ruta-meta y la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard?

## 14.6 El liderazgo en un entorno global y caracterizado por el cambio

Los desarrollos contemporáneos del liderazgo se caracterizan por la necesidad de los gerentes y las organizaciones de ajustarse al entorno en el que llevan a cabo su actividad. Este entorno se caracteriza por el proceso globalizador y la incertidumbre asociada a una competencia creciente y a un cambio muy intenso. Otros aspectos que también caracterizan el desarrollo actual de las organizaciones, es la creciente sensibilidad ante la importancia de contar con empleados motivados y equipos responsables dispuestos a asumir responsabilidades. En este contexto contar con líderes carismáticos o visionarios que inspiren a toda la organización puede marcar las diferencias.

### 14.6.1 El liderazgo transformacional

Con cierta frecuencia se observa que algunos líderes, literalmente, parece que transforman sus organizaciones, logrando que se lleven a cabo cambios profundos y revolucionarios con el objetivo de revitalizar y renovar la forma de operar de la organización y ajustarla a las exigencias del entorno. En estos casos se dice que estamos ante un liderazgo transformador.

Un liderazgo transformacional tiene lugar cuando los gerentes ejercen una influencia muy fuerte en sus subordinados y en la organización como un todo. Los **líderes transformacionales** inspiran y transmiten energía a sus subordinados para resolver los problemas y para mejorar el rendimiento (Bass & Riggio, 2006). Estos efectos incluyen lograr que los subordinados sean conscientes de la importancia de sus propios trabajos y del alto rendimiento, de sus propias necesidades de crecimiento y desarrollo personal. Este tipo de liderazgo logra motivar a sus subordinados para que trabajen por el bien de la organización y no sólo por su propia ganancia personal, y el resultado se manifiesta en que la organización experimenta una auténtica transformación.

Los gerentes pueden desempeñar un liderazgo transformacional siendo líderes carismáticos, estimulando intelectualmente a sus subordinados y haciéndolos sensibles a su desarrollo como personas y considerados por la organización. De todas las virtudes que debe reunir un buen líder, quizás la que asocia su tarea con la capacidad para cambiar la organización sea una de las más relevantes. Si se toma como referencia el caso de Jack Welch, antiguo CEO de General Electric, probablemente su mayor contribución a la compañía fue el modo en que logró transformarla. Una de las consecuencias de esa labor fue el valor creado para los accionistas, pero la clave radicó en el modo en que había logrado cambiar la organización. Un ejemplo de su actitud abierta al cambio fue la forma en que aceptó el reto de las nuevas tecnologías. De hecho Internet llegó al final de su cargo, cuando Jack Welch tenía más de 60 años. Conforme le red ganaba importancia, Welch afirmaba que habría que crear una nueva GE, destruyendo (transformando) el modelo actual antes de que lo hiciera la competencia.



**E**n el mundo contemporáneo, los tipos de líderes más frecuentes son: líderes transformacionales, que se caracterizan por estimular e inspirar a los seguidores para facilitar el cambio y lograr alcanzar resultados extraordinarios; los transaccionales, que recurren con mucha frecuencia a intercambios sociales o transacciones; los carismáticos, que son entusiastas y seguros de sí mismos y los visionarios, que tienen la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva.



Los **líderes transformacionales** se caracterizan por estimular e inspirar a los seguidores para facilitar el cambio y lograr alcanzar resultados extraordinarios.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra un texto sobre la visión del liderazgo de Jack Welch. Una vez que lo haya leído, comente con sus compañeros los siguientes temas:

- La receta de Jack Welch para el cambio empresarial.
- El significado de ¡Reparar, Cerrar o Vender!
- ¿En qué sentido la empresa se debe estar reinventando constantemente?
- ¿Considera que lo que dice Jack Welch puede aplicarse actualmente?



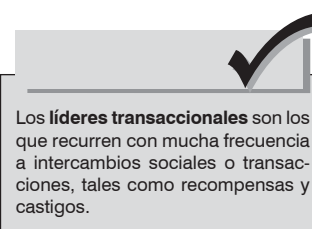
La empresa mexicana Televisa es un ejemplo de que el estilo de liderazgo no es algo inmutable. En su etapa inicial primó el fuerte liderazgo de su fundador, Emilio Azcárraga Milmo y un comportamiento empresarial agresivo. A partir de 2000 Azcárraga Jean optó por el cambio de la imagen corporativa, en un sentido más democrático y menos arrogante, ejerciendo un estilo de liderazgo abierto (Mochón et al., 2009).

## 14.6.2 Líderes transaccionales

Los **líderes transaccionales** se caracterizan por identificar qué necesitan hacer los subordinados para alcanzar los objetivos y usan el poder derivado de las recompensas y castigos para influir sobre los miembros del equipo (Crant & Bateman, 2000).

Los líderes transaccionales se centran en intercambios de recompensas y castigos para lograr resultados. Ayudan a los seguidores a identificar lo que debe hacerse para lograr los resultados deseados, y al hacerlo, tienen en cuenta las necesidades de los seguidores. Este tipo de líderes recurren con frecuencia a intercambios contractuales (con frecuencia implícitos) o a intercambios sociales o transacciones entre el líder y los seguidores. Se caracterizan por el deseo de mantener la cultura existente de la compañía, sus políticas y procedimientos. Suelen utilizar un sistema de recompensa y castigo. El objetivo fundamental de este tipo de liderazgo es promover la estabilidad en la organización mediante la creación de un intercambio entre directivos y empleados.

Los objetivos específicos de rendimiento se determinan y se comunican a los empleados, y éstos son los responsables de cumplir con los objetivos de rendimiento, por lo que recibirán una recompensa o castigo en función del resultado. Las recompensas se establecen en función del cumplimiento de ciertos criterios, como por ejemplo el logro de una cuota de ventas. En cualquier caso, no es necesario que los intercambios incluyan cosas materiales (Figueroa, 2011).



Los **líderes transaccionales** son los que recurren con mucha frecuencia a intercambios sociales o transacciones, tales como recompensas y castigos.

## 14.6.3 Líderes carismáticos

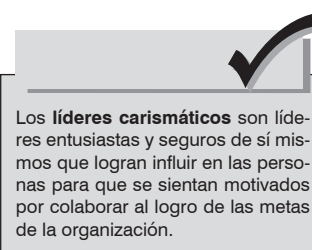
Los **líderes carismáticos** son líderes entusiastas y seguros de sí mismos, que gracias a su personalidad e iniciativas logran influir en las personas para que se comporten en consonancia con los objetivos de la organización. El carisma es una atribución que los seguidores valoran basándose en ciertas conductas del líder, que se plasma en el establecimiento de una relación emocional entre el líder y los seguidores y en la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal.

Los subordinados suelen considerar que un gerente tiene carisma cuando realiza acciones como las siguientes:

- Propone alternativas que ilusionen y convenzan a los seguidores.
- Utiliza medios no convencionales e innovadores para alcanzar el cambio.
- Asume altos riesgos personales con tal de conseguir sus objetivos.
- Comunica metas de gran alcance y altas expectativas de desempeño.

Un gerente será considerado como líder carismático si logra producir grandes efectos sobre sus seguidores y alcanza niveles de desempeño mayores de lo esperado, incluso en circunstancias adversas.

¿Se puede aprender a ser un líder carismático? Según estudios recientes se puede capacitar a los individuos para que muestren comportamientos carismáticos. Así, a los participantes en cursos para aprender a ser carismáticos se les ha enseñado, entre otras cosas, que




Los **líderes carismáticos** son líderes entusiastas y seguros de sí mismos que logran influir en las personas para que se sientan motivados por colaborar al logro de las metas de la organización.


deben comunicar una meta de gran alcance y altas expectativas, demostrar confianza en las habilidades de los subordinados, solidarizarse con las necesidades de los miembros del grupo, proyectar una imagen de confianza en sí mismo y utilizar el tono de voz adecuado.

Los trabajos de investigación realizados han mostrado que en los grupos en que había líderes carismáticos que había seguido los cursos, mostraron un mejor desempeño que los grupos que no estaban guiados por líderes carismáticos. Un ejemplo de líder carismático es Carlos Slim, que se ha caracterizado por saber inspirar a sus empleados y hacer que se sientan motivados. Otro caso a destacar sería el liderazgo ejercido por Lorenzo Zambrano Treviño al frente del Grupo Cemex, dada su visión estratégica y su estilo personal de dirección.

### 14.6.4 Líder visionario



Se entiende por **visión** una nueva imagen del futuro de la organización formulada por el líder.



Un **líder visionario** es aquel que tiene la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva, que mejora la situación actual.

Una visión de una organización debe ofrecer imágenes claras y atractivas que motiven a sus miembros e inspiren entusiasmo por tratar de alcanzar las metas establecidas. La **visión** será una realidad cuando los miembros de la organización comparten un acuerdo explícito sobre los valores, creencias, propósitos y metas que pueden guiar su conducta actuando como una brújula que orienta el desempeño de la organización.

Una visión consta de dos elementos: una declaración inspiradora de un desafío convincente y un claro escenario de cómo se podrá lograr. Con estos dos elementos la organización podrá avanzar hacia su logro. Cuando la visión es clara, comprendida ampliamente por los miembros del grupo y se dispone de un escenario de progreso, se crea una tensión entre lo real y lo ideal, empujando a las personas a trabajar juntas para reducir la distancia entre ambos.

El **líder visionario** ante una situación actual que se debe mejorar tiene que sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión. Debe transmitir a los miembros de la organización la importancia de su visión e inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio en el sentido por él indicado. Para ello es necesario que el líder carismático sea un buen comunicador. Además, el **líder visionario** debe inspirar a los miembros de su organización una gran fe y confianza tanto en él, como en la visión que sostiene (Sashkin, 1988). Esto podrá lograrlo mostrando una total dedicación y demostrando que es el que más sabe en los asuntos relacionados con la visión. Para conseguir que su visión sea asumida por los miembros de la organización, y a través de su ejemplo personal y de la fuerte identificación producida, el líder logrará que los seguidores adquieran una gran confianza en sí mismos. Sólo siguiendo el proceso apuntado se conseguirá que la visión inicial se cumpla.

Es muy frecuente pensar que el desarrollo de una visión es una tarea sencilla. Que consiste en articular un conjunto de ideas y creencias y que luego basta con implementarlas. Sin embargo, una visión es más un proceso evolutivo y complejo que un evento singular. Es un proceso que requiere, además de conocimiento, reflexión, acción y evaluación. Para llevar a cabo con éxito una visión hay que combinar el análisis con la acción. Un ejemplo de líder visionario y que se ha caracterizado por sistemáticamente sorprender al mercado es Steve Jobs, que ha conducido a Apple hasta la cima del éxito.

---

#### Nota complementaria

#### ¿Jefes influyentes o directivos perversos? (Mateos, 2011)

Tiene contactos, buena mano con los clientes y es un 'crack' cuando se trata de dirigir. Si su jefe cumple con estos requisitos, enhorabuena, trabaja bajo las órdenes de un directivo que le ayudará a crecer personal y profesionalmente. Pero cuando esa influencia se utiliza en beneficio propio, desaparece la virtud y a lo que se enfrenta todos los días es a un jefe perverso y egocéntrico capaz de destruir lo que encuentra a su paso para alcanzar sus objetivos.

El carisma, los valores y la ética son los ingredientes que cocinan a los jefes influyentes, esos seductores incorregibles capaces de vender hielo a los esquimales con sus ideas, convertir una caída de resultados de negocio en un aliciente positivo para trabajar con ilusión y que casi nunca necesita utilizar ni la amenaza ni el castigo para lograr que su equipo funcione.

Un jefe influyente es envidiado por sus iguales y admirado por sus colaboradores porque "ayuda a su equipo, y las personas que tiene a su cargo son conscientes de que les llevará

por el buen camino y les echará una mano para crecer, aunque tenga que prescindir de alguno de ellos porque surge una buena oportunidad”. **Es sencillo reconocer a estos profesionales por su camaradería y su sano sentido del humor. No se cortan cuando se trata de explicar cómo hacer las cosas porque existe un motivo**, una razón que ellos han detectado y se ocupan de dar a la conocer con todo detalle para que no vuelva a suceder.

Las virtudes de este directivo modelo que “da instrucciones precisas dejando un espacio para crecer, influye en los profesionistas y también les da un reconocimiento público a su trabajo. Tienen una prioridad, las personas y el beneficio de la organización, el resto es secundario”. Se reconoce que es muy fácil seguir a estos ejecutivos porque no necesitan más que ser ellos mismos, sin tapujos, para lograr que “colaboradores y clientes les sigan por sus ideas porque son atractivas, novedosas y, también, porque despiertan la confianza, tienen una buena imagen pública y son cumplidores, dos valores que intentan trasladar a su equipo”.

### De la influencia a la perversidad

Si llegado a este punto empieza a preguntarse dónde estarán esos dechados de virtudes y que su jefe dista mucho de cumplir alguno de esos requisitos estrella, quizá se encuentre ante la cara más oscura de la influencia: la perversidad. Y como para vencer al enemigo no hay nada mejor que convertirse en aliado, quizá le interese saber que **muchos jefes que se jactan de tener una agenda repleta de buenos contactos, sólo los aprovechan en su propio beneficio...** si el buen jefe piensa en que ganen los demás es un jefe ético: “Es lícito y lógico que un jefe líder quiera ganar y aprender con lo que hace. Pero cuando se hace desde la prepotencia y el egocentrismo, las cosas fallan. Es una manera de ser que no se puede ocultar.”

Esa actitud egoísta por querer controlarlo todo haciendo uso de una influencia perversa, “más que inseguridad denota una obcecación ciega en su beneficio personal. Lo que en realidad les preocupa es que el resto sean de su propia condición, por eso les ve como una amenaza”. Este tipo de personajes ordenan, mandan y... “si el liderazgo sano busca el crecimiento de los demás, este jefe se vale de los demás para crecer e influye en la gente dándole lo que quiere oír para crecer y que se conviertan en la catapulta que le haga llegar a lo más alto”. **Los buenos jefes saben que si los profesionistas que hay a su alrededor crecen, eso les hará más grandes. El líder perverso sólo piensa en sí mismo, le ha costado llegar y nadie le arrebatará lo que se ha ganado, de una u otra manera.**

Para aprende a controlar el ego de estos ejecutivos,... recomienda hacerles escuchar y ampliar su rango de visión. “Lo más complicado para un alto directivo es manejar a una persona influyente pernicioso, pero muy buena en su trabajo. Venden muy bien los resultados, y eso les hace grandes de cara a la galería. Es difícil que los de arriba se den cuenta de que no actúan con ética, pero un mal clima laboral o una rotación elevada en su equipo son algunos detonantes que conviene vigilar. A la larga, este tipo de liderazgo puede destruir el buen ambiente y reducir los resultados.”

### Conclusión

Si tiene un jefe influyente mímelos y si, por el contrario, la perversión llega a límites insoportables [...] quizá debería plantearse un cambio de jefe o de empresa, porque hay actitudes que acaban contaminando todo lo que hay a su alrededor.

### 14.6.5 El líder y el *empowerment* u otorgamiento de facultades de decisión

Cada día más directivos incorporan a su estilo de liderazgo personal un aspecto que a primera vista parece lo contrario a lo que debería hacer un líder. Nos referimos al *empowerment* o apoderamiento, esto es, el otorgamiento de facultades de decisión (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). El *empowerment* es el proceso de conceder a los empleados a todos los niveles de la organización la autoridad para tomar decisiones, ser responsables de sus actos, mejorar la calidad y reducir costos. Cuando los líderes le otorgan poder a sus subordinados, éstos asumen

algunas de las responsabilidades y autoridad que anteriormente tenía el líder o directivo. A los subordinados apoderados se les otorga poder para tomar algunas decisiones que antes tomaban sus líderes o supervisores. Aunque delegar poder en los subordinados pueda parecer lo opuesto a un liderazgo efectivo, pues los directivos están permitiendo a sus subordinados tomar un papel más activo en liderarse a sí mismos, la realidad no es así. De hecho, el apoderamiento puede contribuir a un liderazgo efectivo por diversas razones:

- Puede aumentar la habilidad de los directivos para lograr que se hagan las cosas, pues los directivos cuentan con el apoyo y la ayuda de los subordinados que pueden tener un conocimiento especial de las tareas.
- A menudo aumenta el grado de implicación, la motivación y el compromiso de los trabajadores, y esto ayuda a asegurar que ellos están trabajando para procurar alcanzar las metas de la organización.
- Da a los directivos más tiempo para concentrarse en sus preocupaciones más apremiantes, porque tienen que dedicar menos tiempo a las actividades de supervisión propias del día a día.
- Los directivos que tienen un estilo personal de liderazgo que se caracteriza por otorgar poder a sus subordinados, generalmente tienden a desarrollar la habilidad de los subordinados para tomar buenas decisiones y a actuar como su guía, su *coach* y su fuente de inspiración.

### 14.6.6 El líder motivador

Una organización que cuente con la mejor dirección, con la estrategia más adecuada y con la estructura organizacional más perfecta, sólo logrará efectivamente alcanzar los resultados deseados si sus miembros están motivados para desempeñar su actividad lo mejor posible. Por ello, el líder se debe centrar en asegurar que cada miembro de la organización esté motivado para llevar a cabo su trabajo con el máximo de dedicación y a colaborar a que la empresa alcance sus objetivos. Cuando los directivos tienen capacidad de liderazgo que inspira al equipo, el resultado es una fuerza laboral altamente motivada y volcada en el logro de las metas de la organización. Uno de los retos más importantes que los directivos deben superar, tanto en las grandes como en las pequeñas empresas, es animar a los empleados a que den lo mejor de sí.

El hecho a destacar es que el liderazgo y la motivación están interconectados. Cuando los líderes entienden lo que motiva a sus empleados, podrán apreciar lo que quieren y por qué actúan como lo hacen. Los líderes no sólo deben responder a las motivaciones de los subordinados, sino acentuar su motivación mediante la creación de un clima organizacional propicio. Por otro lado, las personas tienden a seguir a aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales, de forma que cuanto mejor comprendan los gerentes qué motiva a sus subordinados y cómo operan esos factores motivadores y cuanto más reflejen esa comprensión al realizar sus acciones gerenciales, más probable es que sean líderes efectivos.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Google con liderazgo en el entorno global. Después de leerlo elabore un ensayo donde exponga la importancia del liderazgo en el entorno global. Identifique el tipo de liderazgo que se muestra en el ejemplo. ¿Respondió este líder al entorno global? Explique. ¿Qué papel juega el líder en un ambiente que está en continuo cambio? ¿Cómo pueden ser los tipos de líderes en la etapa de cambio? ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada tipo de liderazgo?

## Resumen

### El liderazgo en un entorno global y caracterizado por el cambio

En el mundo contemporáneo encontramos líderes transformacionales, que se caracterizan por estimular e inspirar a los seguidores para facilitar el cambio y lograr alcanzar resultados extraordinarios; líderes transaccionales que recurren a intercambios sociales o transacciones, tales como recompensas y castigos; líderes carismáticos que son entusiastas y seguros de sí mismos y logran influir en las personas para que se sientan motivadas por colaborar al logro de las metas de la organización; y líderes visionarios, que tienen la habilidad de crear y comunicar una visión realista, creíble y atractiva, que mejora la situación actual.

### 14.6.7 Cuestiones de repaso

1. Presente las características diferencias entre los líderes transaccionales, transformadores, carismáticos y visionarios.
2. ¿Qué se entiende por *empowerment*?

#### Caso final

**La fórmula de los millonarios de Forbes** (“La fórmula de los top de Forbes”, 2011)

**Conoce las claves de Carlos Slim y Bill Gates, los hombres más ricos del mundo, para tener éxito y poseer una fortuna.** En el último *ranking* de Forbes de las personalidades más ricas del planeta, nuevamente apareció el magnate mexicano Carlos Slim en el primer lugar del listado, con una fortuna que llega a los \$74 000 millones de dólares. El segundo más acaudalado del planeta es Bill Gates, conocido por fundar el imperio Microsoft.

Éstos son sólo una muestra de los exitosos resultados de sus compañías que hoy representan grandes imperios comerciales e industriales. Pero ellos no siempre fueron grandes y no nacieron manejando inmensos consorcios empresariales. Para crecer necesitaron de un carácter y virtud emprendedora y de la capacidad para elaborar planes exitosos. Cimentar así un camino similar al de ellos no es imposible. Una estrategia muy recomendable es seguir el ejemplo de los mayores emprendedores del mundo y obedecer a sus consejos.

A continuación se presenta un listado con las claves proporcionadas por los empresarios que lideran el *ranking* de la revista Forbes. Tome nota.

#### Los secretos de Carlos Slim son:

1. Preocuparse por tener estructuras simples y organizacionales con mínimos niveles jerárquicos, con desarrollo humano y formación interna de las funciones ejecutivas.
2. Fomentar la flexibilidad y rapidez de decisiones.
3. Mantener la austeridad en tiempos de vacas gordas, esto fortalece, capitaliza y acelera el desarrollo de la empresa.
4. Mostrarse siempre activo en la modernización, crecimiento, capitalización, calidad, simplificación y mejora incansable de los procesos productivos.
5. Incrementar la productividad y la competitividad, reduciendo gastos y costos, guiado siempre por las más altas referencias mundiales.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre los líderes en las organizaciones. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.





**E**ste caso recoge las recomendaciones de dos grandes líderes empresariales, Carlos Slim y Bill Gates para alcanzar el éxito empresarial. En el conjunto de sugerencias se recogen algunos de los factores característicos de los líderes presentados a lo largo del capítulo, al repasar las diversas teorías sobre el liderazgo. El mensaje de este artículo es que estamos ante dos personas que no nacieron siendo líderes, sino que el liderazgo lo han conseguido como resultado de los exitosos resultados de sus compañías que hoy representan grandes imperios comerciales e industriales. No siempre fueron grandes y no nacieron manejando inmensos consorcios empresariales.

- De las sugerencias formuladas por Carlos Slim ¿hay alguna que destaque el trabajo en equipo y la importancia de la confianza en sí mismo y de dirigir con claridad a los equipos?
- Entre las sugerencias ofrecidas por Bill Gates para alcanzar el éxito ¿cuáles son las que en se relacionan con las teorías del liderazgo?

6. La empresa nunca debe limitarse a la medida del propietario o administrador.
7. No hay reto que no podamos alcanzar trabajando unidos con claridad en los objetivos y con conocimiento de los instrumentos para lograrlos.
8. El dinero que sale de la empresa se evapora. Por eso se deben reinvertir las utilidades.

**Por su parte, Bill Gates sugiere:**

1. Trabaje incansablemente, fije su objetivo y luche con determinación por alcanzarlo.
2. Asegúrese de tomar decisiones acertadas. Analice sus posibilidades, asesórese y aprenda de la experiencia para tomar siempre las mejores decisiones.
3. La satisfacción del cliente y su compromiso por cumplir lo ofrecido debe ser tan fuerte como su deseo de alcanzar el éxito.
4. Jamás permita que los demás le digan que algo no es posible, sólo por el hecho de que ellos no pueden hacerlo.
5. Creer en ti, creer en su equipo y creer en su empresa es fundamental.
6. Evite la burocracia en su organización. Elimine los procesos engorrosos o innecesarios y, sobre todo, promueva la comunicación.
7. Establezca su propia identidad como compañía.
8. Cuide celosamente sus costos. Maximice el uso inteligente de los recursos.
9. Rodéese siempre de personas inteligentes, e incluso “más inteligentes” que usted.

## 14.7 Autoevaluación

Al completar esta tabla, podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador   | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|---|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|   | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Reconozco la importancia del liderazgo para el funcionamiento de los grupos? |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico la diferencia entre el gerente y el líder?                           |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Analizo los componentes del liderazgo?                                       |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo las teorías del liderazgo basadas en los rasgos?                    |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Expongo las teorías centradas en el comportamiento?                          |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Analizo los modelos de contingencia sobre el liderazgo?                      |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Presento el liderazgo en un entorno global y de cambio?                      |                                  |        |  |        |           |    |



## 14.8 Evaluación final de capítulo

1. ¿Qué es un líder?
2. ¿Todo gerente es un líder?
3. Determine las fuentes de poder.
4. Defina los conceptos de autoridad y poder.
5. Enumere algunos posibles usos incorrectos del poder.
6. Concrete las diferencias entre credibilidad y confianza.
7. Determine los tipos de liderazgo en función de la autoridad.
8. ¿Qué se entiende por rejilla del liderazgo?
9. Según las teorías de la contingencia ¿cuáles son los aspectos que más pueden incidir para lograr que los líderes sean efectivos?
10. ¿Cuáles son las diferencias entre las teorías de Fiedler, la teoría de la ruta-meta y la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard?
11. ¿En qué sentido el *empowerment* o apoderamiento puede contribuir a un liderazgo efectivo?
12. ¿En qué sentido está interrelacionado el liderazgo y la motivación?

## 14.9 Portafolio de evidencias

| Actividad   | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar   |
|---|--|---|
| Cuadro comparativo sobre gerentes y líderes.          | Explicar la diferencia entre el gerente y el líder.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación de características de líderes y gerentes.</li> <li>• Explicación de la diferencia entre gerente y líder.</li> </ul>  |
| Escrito sobre la importancia del liderazgo.           | Reconocer la importancia del liderazgo para el funcionamiento de los grupos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en el ejemplo si se trata de un gerente o un líder.</li> <li>• Diferenciar las dimensiones del gerente que están presentes.</li> <li>• Conclusión sobre la importancia del liderazgo.</li> </ul>   |
| Escrito sobre los componentes del liderazgo.          | Analizar los componentes del liderazgo.                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de la causa de que la empresa no llegara a su meta.</li> <li>• Descripción del papel del gerente para que no llegara la organización a la meta.</li> <li>• Mención de la importancia de los componentes del liderazgo en un líder.</li> </ul> |
| Características de las teorías basadas en los rasgos. | Describir las teorías del liderazgo basadas en los rasgos.                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar los rasgos propuestos por Stogdill y Ghiselli.</li> <li>• Identificar coincidencias.</li> <li>• Identificar en el material Web la presencia de alguno de los rasgos y describirlo.</li> </ul>   |

(Continúa)

(Continuación)

| Actividad   | Lineamiento a evaluar                                    | Elementos a evaluar  |
|---|--|--|
| Exposición sobre las diferentes teorías centradas en el comportamiento. | Exponer las teorías centradas en el comportamiento.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación en PowerPoint o con material de apoyo.</li> <li>• Presencia de las teorías y sus características.</li> <li>• Comparaciones entre las teorías y con las basadas en rasgos.</li> </ul> |
| Escrito sobre teorías de contingencia de liderazgo.                     | Analizar los modelos de contingencia sobre el liderazgo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de las teorías y sus características.</li> <li>• Elección de una de las teorías para aplicarla al ejemplo.</li> <li>• Argumentación de la elección.</li> </ul>                        |
| Ensayo sobre liderazgo y entorno global.                                | Presentar el liderazgo en un entorno global y de cambio. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el tipo de liderazgo que se muestra en el caso.</li> <li>• Describir sus características.</li> <li>• El ensayo debe responder las preguntas planteadas en la actividad.</li> </ul>    |



## 14.10 Bibliografía

- Bass, B. & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Blake, R. R. & Srygley, J. (1969). *Building a dynamic corporation through grid organization development* (p. 120). Addison-Wesley Pub. Co.
- Carrizosa, S. (2011). Sin colaboración no hay liderazgo. *El País*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://elpais.com/diario/2011/02/20/negocio/1298213247\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/02/20/negocio/1298213247_850215.html)
- Crant, M. & Bateman, T. (2000). Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), pp. 63–75.
- Figuerola, N. (2011). *Liderazgo Transaccional y Transformacional*. Buenos Aires, Argentina.
- Gardner, H. & Laskin, E. (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership* (p. 400). New York: Basic Books.
- Ghiselli, E. (1963). Managerial talent. *American Psychologist*, 18(10), pp. 631–642.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1974). Do You Want to Know Your Leadership Style? *Training and Development Journal*, febrero, pp. 22–37.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (2001). *Management of organizational behavior: leading human resources* (p. 516). Pennsylvania: Prentice Hall.
- House, R. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), pp. 321–339.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Liies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review. *Journal of applied psychology*, 87(4), pp. 765–780.
- Kahn, R. & Katz, D. (1952). *Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale* (p. 52). Michigan: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 48–60.
- La fórmula de los top de Forbes (2011). *Soyentrepreneur.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.soyentrepreneur.com/la-formula-de-los-millonarios-de-forbes.html>

- Lippitt, R. (1940). An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres. In *Studies in topological and vector psychology I* (pp. 43–195).
- Mateos, M. (2011). ¿Jefes influyentes o directivos perversos? *Expansion.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2011/02/02/empleo/desarrollo-de-carrera/1296672352.html>
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F. & Calvo, N. (2009). *Economía de la empresa* (p. 360). España: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Polo, A. (2010). Las mejores ejecutivas del mundo. *Expansion.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.expansion.com/2010/11/16/mujer-empresa/1289947881.html?a=44e225a35f93be5b836705f0e632293e&t=1307705099>
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. Conger & R. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122–160). San Francisco: Jossey Bass.
- Srivastava, A., Bartol, K. & Locke, E. (2006). Empowering leadership in management teams: effects on knowledge sharing, efficacy and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), pp. 1 239–1 251.
- Stogdill, R. M. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement* (p. 168). Ohio: Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: a survey of theory and research* (p. 613). Michigan: Free Press.
- Tzu, S. (2005). *El arte de la guerra*. Barcelona: Ediciones Martínez Roca.

## 14.11 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Biografía de Joe Cirullo
- Nota sobre Larry Ellison
- Caso del River Plate y Nokia
- Ejemplo de una empresa familiar y de la constructora ABC
- Discurso de Steve Jobs en la Universidad de Stanford
- Ejemplo de Jhonson & Jhonson
- Texto sobre Jack Welch
- Ejemplo de Google
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*

# 15

## La comunicación en las organizaciones

---

### Contenido

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| <b>15.1</b>  | Introducción. . . . .   | 456 |
| <b>15.2</b>  | La comunicación: el entorno interno<br>y el entorno externo . . . . .           | 456 |
| <b>15.3</b>  | El proceso de comunicación y los agentes<br>de la comunicación . . . . .        | 460 |
| <b>15.4</b>  | La comunicación organizacional y los tipos<br>de comunicación interna . . . . . | 463 |
| <b>15.5</b>  | Barreras a la comunicación y la comunicación<br>efectiva . . . . .              | 467 |
| <b>15.6</b>  | Política de comunicación a los clientes. . . . .                                | 473 |
| <b>15.7</b>  | Autoevaluación. . . . .   | 477 |
| <b>15.8</b>  | Evaluación final del capítulo . . . . .   | 478 |
| <b>15.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .  | 479 |
| <b>15.10</b> | Bibliografía. . . . .   | 479 |
| <b>15.11</b> | Materiales de la página Web de apoyo . . . . .                                  | 481 |

### Aprendizajes esperados

- Expone el rol de la comunicación en la organización.
- Describe la importancia de la comunicación para los gerentes.
- Explica los distintos elementos del proceso de comunicación.
- Presenta el concepto de modelo de comunicación.
- Define los distintos canales de comunicación organizacional y la formación de redes.
- Distingue entre comunicación formal e informal.
- Justifica la aparición de barreras de la comunicación.
- Expone el concepto de comunicación efectiva y explica las guías para alcanzarla.
- Presenta la política de comunicación a los clientes y las actividades que la integran.

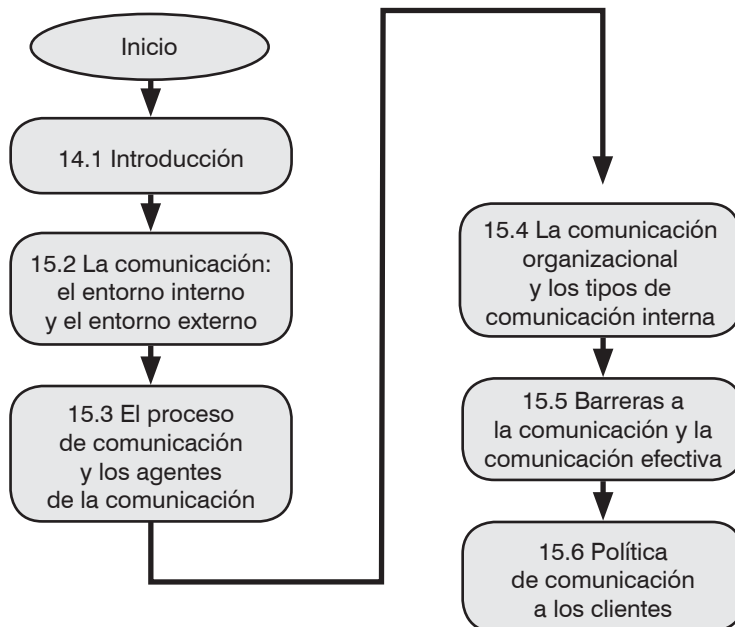
---

### Competencia a desarrollar

Exponer la comunicación en las organizaciones y los elementos que la integran para reducir las barreras de comunicación con los clientes.

**Capítulo 15. La comunicación en las organizaciones**

Este capítulo se ocupa de la comunicación en las organizaciones. Se analizan los distintos elementos que integran el proceso de comunicación y los diferentes canales que integran las redes de comunicación. Así mismo, se presentan las barreras a la comunicación y se formulan una serie de recomendaciones para superarlas. El capítulo se cierra con el análisis de la comunicación a los clientes.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre la comunicación en las organizaciones, esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### ¿Está su empresa preparada para recibir a la “Generación C”?

(Fernández, 2001)

La llegada de la “generación C” (los hiperconectados) tiene, según los expertos, un impacto comparable al que produjo la Revolución Industrial. Es un fenómeno aún más rápido que se producirá en un periodo más corto, y provocará cambios definitivos en la relación entre los empleados y las empresas. Obligará a las organizaciones y a sus directivos a adaptarse a una nueva fuerza laboral que conquistará el mercado de trabajo.

Una encuesta reciente de Booz & Company asegura que las empresas empiezan a aceptar el hecho de que, en un lustro, la mayoría de los empleados llevarán al trabajo sus propios ordenadores personales, en vez de utilizar los recursos corporativos, y esto se deberá a la emergencia de la generación C (conectados, nacidos después de 1990 y que han vivido su adolescencia después del año 2000), que implica nuevas fórmulas y conceptos de trabajo y también nuevos retos de adaptación para las compañías, más si se tiene en cuenta que esta generación formará el 40% de la población de Estados Unidos, Europa y potencias emergentes como Brasil, China, Rusia e India, representará la principal fuerza de consumidores a nivel global.

Según Booz, “los miembros de la generación C se identifican básicamente por ser realistas y materialistas [...]. Han crecido bajo la influencia de una diversidad de *i-gadgets*: iPod, iTunes, iPhone o iPad; el 95% tiene un ordenador personal y más de la mitad utiliza la mensajería instantánea para comunicarse, son miembros de Facebook y Twitter [...].

Entre los cambios evidentes en la relación entre las empresas y sus empleados, está el hecho de una fidelidad decreciente de estos últimos hacia las compañías.

Sobre la compensación que merece esta accesibilidad, parece lógico pensar que las jóvenes generaciones pedirán una retribución por su disponibilidad [...], “en términos de dedicación, el propio empleado debería poder elegir en el ámbito externo al trabajo y no es lógico pensar que la gente responda siempre positivamente al *always on*. Habrá sin duda una reacción a esto”.

En ese nuevo escenario, la línea entre la vida personal y la profesional queda casi completamente difuminada. Y también se da un cambio notable del mercado laboral: Una nueva forma de trabajar y un nuevo modelo de relación de los profesionistas con las compañías.

Según Booz & Company [...]: “Un paso crítico será estar seguro de que la organización como un todo comprende los cambios, y comprobar asimismo que la gente dentro de ésta que vive ya ciertas transformaciones no las percibe como una amenaza. Hay que identificar a aquellos que pueden ayudar a integrar todas estas novedades en la cultura corporativa y en los planes de negocio.”

Según el informe de Booz & Company, estas tendencias llevarán a una creciente virtualización de las organizaciones, caracterizada por una conexión las 24 horas, los siete días de la semana, por las redes sociales; así como nuevas demandas de libertad para que el personal “penetre en los muros de las corporaciones”. Según esta teoría de futuro a medio plazo, “los empleados se organizarán en comunidades dinámicas y ágiles de intereses”, y en el año 2020, más de la mitad del personal de cada compañía (en las grandes corporaciones) estará trabajando en proyectos de grupos virtuales. La generación C valora especialmente la capacidad ampliada que otorgan las redes sociales y profesionales para realizar un trabajo, la agilidad de éstas y las enormes posibilidades para compartir conocimiento.

Estar conectado las 24 horas será lo habitual en el año 2020, y constituirá un prerrequisito obligatorio para cualquier forma de participación social. Hoy hay 4 600 millones de usuarios de dispositivos móviles en el mundo (un 67% de la población accede a estos dispositivos) y 1 700 millones de usuarios globales de Internet. En el año 2020, el 80%



**E**l artículo se ocupa del previsible impacto en el mundo de las organizaciones de la llegada de la “generación C” (los hiperconectados). Se nos dice que este fenómeno se producirá en un periodo corto, y provocará cambios definitivos en la relación entre los empleados y las empresas. Obligará a las organizaciones y a sus directivos a adaptarse a una nueva fuerza laboral que condicionará las relaciones laborales.

- ¿Cuáles son los cambios más significativos que se anticipan respecto a la relación en las empresas y sus empleados?
- ¿Cuáles son las posibles implicaciones de estar siempre conectados que se prevén?

de la población mundial será usuaria de dispositivos móviles y 4 700 millones de personas tendrán acceso a Internet habitualmente.

[...], entre los cambios evidentes en la relación entre las empresas y sus empleados, está el hecho de una fidelidad decreciente de estos últimos hacia las compañías. La gente tiene cada vez menos apego a sus trabajos y la relación entre empleado y empleador se hace cada vez más corta. La Red es una forma de amplificar a la persona, y ésta tiende a ser un nombre en Internet que, circunstancialmente, trabaja en una compañía.

Por supuesto, la proliferación y la creciente sofisticación de la comunicación, la interactividad y las tecnologías que permiten un nuevo tipo de colaboración cambiarán también aspectos “colaterales”, como pueden ser los viajes de trabajo. Es evidente que los trabajadores del conocimiento viajarán con menos frecuencia por motivos laborales, y la oportunidad de encuentros cara a cara se reservará a los directivos top, ya que los viajes de empresa se convertirán en un lujo casi innecesario si se tienen en cuenta las posibilidades que ofrece la tecnología.

## 15.1 Introducción



**A**mérica Latina es una de las regiones más sociables del planeta. Actualmente la región tiene el mayor porcentaje de uso en el mundo de las redes sociales con un 88% de los usuarios de Internet. Las redes sociales de más éxito en la región son Orkut y Facebook, y cada día las utilizan más las empresas para comunicarse con sus clientes (Bermúdez, 2011).

La comunicación es un elemento clave para facilitar la función directiva pues permite que las distintas funciones gerenciales se integren. Cuando se habla de comunicación, cabe distinguir entre comunicación interna, la referida a transmitir la información en el seno de la organización, y comunicación externa, que es la que se produce entre la organización y su entorno exterior. El proceso de comunicación consiste en la transmisión de un mensaje por parte de un emisor a un receptor y está formado por una serie de elementos que se deben vigilar para que la información se pueda transmitir superando las posibles barreras. Sólo en este caso se podrá alcanzar una comunicación efectiva. Un tipo particular de comunicación es la dirigida a los clientes. La política de comunicación a los clientes incluye las actividades de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, *marketing* directo y la fuerza de ventas.

## 15.2 La comunicación: el entorno interno y el entorno externo

La **comunicación** consiste en la transmisión y comprensión de información. Es un elemento clave para la integración de las funciones gerenciales (dirigir, organizar, planear y controlar), pero es particularmente importante para facilitar el rol de los gerentes.

La **comunicación**, entendida como la transmisión y comprensión de información, es uno de los elementos inmateriales que más influencia tienen en la eficacia de toda organización (Clampitt, 2004). Un buen sistema de comunicación favorece el logro de los objetivos empresariales, mejora el clima laboral, facilita la adopción de decisiones correctas y propicia la motivación de los empleados.

El propósito de la comunicación en una organización es facilitar la integración de las funciones gerenciales. La comunicación es necesaria para llevar a cabo las cuatro funciones directivas básicas:

- *Dirigir* a los empleados y difundir los objetivos y metas de la organización.
- *Organizar* los recursos humanos y demás factores productivos.
- *Planear* las actividades de la organización.
- *Controlar* el desempeño de la organización.





### Para poner en práctica

Elabore un escrito donde describa el rol de la comunicación en las organizaciones y su importancia. Mencione cómo ayuda a que se lleven a cabo las cuatro funciones directivas básicas. ¿Cómo se da la comunicación? ¿Cómo fluye en una organización? ¿Cómo se afectaría la dirección de una organización si ésta no fuera efectiva? Ejemplifique.

## 15.2.1 La comunicación y los gerentes

La comunicación se utiliza en todas las fases de la administración, pero es particularmente importante en la función de dirección. El directivo, para implementar la estrategia seleccionada, debe instruir y liderar al personal, utilizando la comunicación. De hecho, probablemente la comunicación sea la herramienta más eficaz que tiene un administrador para realizar su labor. Por medio de la comunicación el gerente puede:

- *Hacer pública la misión* de la organización y las metas que orientan el comportamiento de la organización.
- *Recibir información* necesaria para tomar decisiones, y en general para gestionar la organización. La comunicación debe ser bidireccional, de la gerencia hacia los empleados y el entorno externo y del entorno interno y externo hacia la gerencia.
- *Dar a conocer la decisión o decisiones* que ha tomado. La primera condición para ejecutar una decisión tomada por la gerencia, es que todos los que deben colaborar para que se realice tengan un claro conocimiento del alcance e implicaciones de la decisión.
- *Explicar la estrategia* o estrategias que se han seleccionado. Hay que procurar la transparencia informativa de forma que todos los afectados sean conscientes de las implicaciones de las estrategias.
- *Recibir información* sobre cómo se están implementando las estrategias y qué problemas se están presentando en la implementación. El seguimiento y control de las tareas debe generar un flujo de información que le permita conocer en cada momento el estado de las tareas que se están ejecutando.
- *Motivar a los empleados*. Como se señaló en el Cap. 13, uno de los requisitos para que los empleados se sientan motivados es una política de transparencia informativa, de forma que puedan conocer el porqué de las cosas.
- *Facilitar información sobre la marcha de la organización*. Una organización con una adecuada política de comunicación debe articular un sistema que regularmente permita remitir a todos los empleados y al entorno externo información relativa a la marcha de la organización y a las situaciones en curso.

La comunicación, al facilitar las funciones gerenciales, es una pieza imprescindible del funcionamiento interno de la organización. Pero a su vez, es el lazo de unión de la empresa con su entorno externo. La comunicación entre la organización y los clientes, los proveedores, los accionistas, los gobiernos y la sociedad en general, es lo que convierte a la organización en un sistema abierto que interactúa con el entorno.

### ¿El gerente como transmisor de información?

Los contactos externos e internos del directivo como cabeza visible de la organización o de alguna de sus áreas, le permiten captar información relevante del entorno. De hecho, una de las funciones esenciales del directivo es la de ser un canal de comunicación constante con el exterior. Por otro lado, su papel de líder le convierte en foco de información para sus colaboradores y subordinados.



La comunicación entre la organización y los clientes, proveedores, accionistas, gobierno y sociedad en general, es lo que convierte a la organización en un sistema abierto al entorno externo.

El fácil acceso a la información hace que el gerente actúe como monitor, ya que es el responsable de recibir información, seleccionarla y dirigirla adecuadamente hacia dentro y hacia fuera. Es especialmente relevante la labor que el gerente realiza como transmisor de la información dentro de la organización, y a la vez como portavoz cuando la información se dirige fuera de la organización.



**E**l directivo es un canal de comunicación constante con el exterior, así como un foco de información para sus colaboradores y subordinados.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará ejemplos de las organizaciones British Petroleum y Jhonson & Jhonson donde se hace patente el papel de la comunicación en la organización. Después de leerlos, identifique lo que el gerente puede realizar con la comunicación adecuada y con la falta o deficiente comunicación en una organización. Mencione la importancia que tiene la comunicación para el gerente y lo que sucedería si no fuera ésta adecuada.

## 15.2.2 Comunicación y coordinación

Durante los últimos años, el énfasis en el diseño de estructuras se ha desplazado de los problemas formales a los aspectos personales de la coordinación y la comunicación. Lo importante es que ante un cambio no previsto, se actúe con rapidez y eficacia. Para ello se requiere un adecuado flujo de información y una comunicación que facilite la coordinación rápida entre departamentos, estimulando el trabajo en equipo (Mochón, 2006).

Un problema que suele presentarse en muchas organizaciones es la falta de comunicación dentro de la empresa. Es frecuente que gerentes de cierto nivel no se enteren de acontecimientos que no sólo pueden afectarles, sino a los que incluso podrían contribuir a resolver. Por ello, diseñar mecanismos que hagan fluir la información, es una estrategia que genera efectos beneficiosos para la organización.

Mientras las estructuras organizativas pueden ser diferentes, los siguientes objetivos y comportamientos se han de perseguir siempre, y se pueden concretar en: 1) Un buen flujo y procesamiento de la información. 2) Una buena comunicación para facilitar una coordinación rápida y eficaz. 3) La colaboración, la confianza y el trabajo en equipo. 4) La flexibilidad y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno (Mochón, 2006).

La falta de coordinación, especialmente interdepartamental, es uno de los principales problemas que enfrentan los gerentes. Éste es un tema relevante, porque muchas de las principales actividades departamentales son interdependientes entre sí. Por ejemplo, las actividades de producción dependen de las ventas, las ventas de las actividades de aprovisionamientos, etc. Piénsese, por ejemplo, en el caso del plan de lanzamiento de un nuevo producto en el que hay que sincronizar la campaña publicitaria con las acciones del equipo de ventas y de los distribuidores, etc. Pero, incluso dentro de un mismo departamento, las actividades son interdependientes. Es un hecho que la coordinación se hace más compleja al tener en cuenta la interdependencia.

La importancia de la coordinación resulta evidente, especialmente cuando debido a los intereses a veces encontrados de determinados departamentos, el logro de ciertos objetivos se ve dificultado. En ocasiones, la resolución de conflictos originados porque los departamentos tienen intereses contrapuestos requiere la intervención de la alta dirección. En este sentido lo fundamental es una adecuada política de comunicación interna que abra vías de clarificación de posturas, de debate y entendimiento para evitar que la intervención de la alta dirección tenga lugar demasiado tarde.

En la vida real se presentan, muy a menudo, contingencias no anticipadas y surgen cambios imprevistos que hacen necesario actuar, introduciendo nuevos elementos o suprimiendo

otros. En estos casos hay que realizar una coordinación sobre la marcha, también denominada *coordinación por retroinformación*. Este tipo de coordinación requiere diseñar una estrategia de comunicación para avisar de los nuevos cambios o de las desviaciones de las condiciones previstas, así como para definir los problemas que plantea la nueva situación y adoptar las medidas necesarias para adaptarse a ella. La coordinación sobre la marcha comprende toda aquella actividad coordinadora que se realiza conforme aparecen los problemas que se deben afrontar. Esta coordinación se realiza mediante mecanismos personales, entre los que figuran: la línea jerárquica (el jefe directo), los comités, las reuniones, etcétera (Mochón, 2006).

En las organizaciones, tradicionalmente una forma de articular la coordinación es recurriendo a la línea jerárquica. Así, ante un imprevisto o un conflicto entre departamentos, se acude al jefe directo para que coordine y decida lo que se debe hacer. Pero a medida que el entorno se hace más incierto y las organizaciones son más grandes, aumenta la posibilidad de situaciones imprevistas y la cantidad de información que se debe procesar para tomar decisiones es mayor (Malone & Crowston, 1991). Si ante esta situación se procede de la forma tradicional, esto es, trasladando los problemas a los niveles superiores de la jerarquía para que se resuelvan los problemas de coordinación, la línea jerárquica sufrirá sobrecarga de información (véase el tema 4 de este capítulo). Además, los altos directivos se ven desbordados por la frecuencia de los casos excepcionales que requieren coordinación. La sobrecarga de dichos directivos lleva a demoras en la toma de decisiones, por lo que cada vez resultará más evidente la necesidad de *descentralización*.

La descentralización supone delegación de tareas y atribuciones, por lo tanto, ayuda a resolver el problema de la sobrecarga de información en los niveles superiores de la jerarquía de la organización, pero necesita de una mayor comunicación para lograr una óptima coordinación. En cualquier caso, la descentralización es sencilla cuando se trata de tareas más o menos repetitivas y autónomas. Si los objetivos, las actividades y las decisiones son altamente cambiantes e interdependientes, no resulta fácil especificar su tratamiento en las descripciones de puestos de trabajo o en normas. En tales casos, para que la línea jerárquica no se vea sobrecargada, es necesario descentralizar e imprescindible una fluida comunicación, para poder actuar sobre la marcha y con rapidez.

**C**uanto más descentralizada sea una organización, más imprescindible se hace una comunicación fluida que garantice la coordinación.

**E**l sistema de comunicación frecuente y cara a cara implementado por Cemex juega un papel importante en la agilidad en la toma de decisiones y en la innovación. Mensualmente cada gestor debe acudir a la sede de Monterrey para reuniones de seguimiento de proyecto y de *reporting* que tiene una reunión de dos días. El objetivo es que el conocimiento sea permeable dentro de la organización y se estimule la transferencia de la innovación (Mochón et al., 2009).

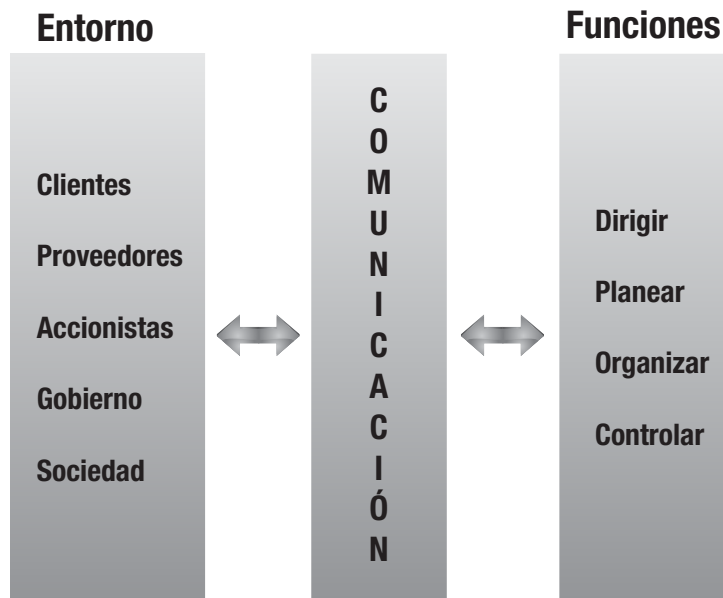


Figura 15.1 La comunicación: entorno interno y externo.

## Resumen

### La comunicación: el entorno interno y el entorno externo

La comunicación consiste en la transmisión y comprensión de información. Es un elemento clave para la integración de las funciones gerenciales (dirigir, organizar, planear y controlar) pero es particularmente importante para facilitar el rol de los gerentes.

### 15.2.3 Cuestiones de repaso

1. De las cuatro funciones gerenciales, ¿en cuál de ellas es especialmente relevante la comunicación?
2. Enumere las tareas que generalmente realiza un gerente mediante la comunicación.

## 15.3 El proceso de comunicación y los agentes de la comunicación

El **proceso de comunicación interpersonal** consiste en la transmisión de un mensaje por parte de un emisor a un receptor. Los elementos del proceso de comunicación son el emisor, el código, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor, el contexto y la retroalimentación.

Un proceso de comunicación consiste en la transmisión de un mensaje a través de un canal de comunicación de un emisor a un receptor, así como la respuesta que éste último emite al recibir la información o el mensaje. Las personas que intervienen en el **proceso de comunicación interpersonal**, que como mínimo son dos, reciben el nombre de *agentes de la comunicación*, y son el *emisor* y el *receptor* (Mochón & Calvo, 2009). Este proceso de comunicación tiene un carácter bidireccional; el emisor transmite la información al receptor y éste manifiesta haberla recibido y realiza alguna acción comunicativa que se denomina *feedback* o retroalimentación, incluso cuando la comunicación es una instrucción, y el receptor sencillamente la acata, lo que supone una aceptación tácita.

### 15.3.1 Los elementos del proceso de comunicación

Los elementos del proceso de comunicación se muestran en la Fig. 15.2, y son los siguientes:

- **Emisor.** Es la persona que tiene necesidad o deseo de transmitir una información a otra u otras personas. La comunicación se inicia con el emisor que tiene un pensamiento o una idea que desea transmitir. Si el receptor pregunta o contesta se establece una comunicación. La comunicación es en dos sentidos: consta de la transmisión del mensaje más la retroinformación o *feedback*.
- **Código.** Es el conjunto de símbolos, gestos, sonidos, que el emisor utiliza para transmitir su mensaje. Hay muchas formas de **codificar**, como puede ser traducir el pensamiento a un lenguaje binario. El emisor, para producir o enviar un mensaje, utiliza signos de un repertorio o lenguaje que él conoce y que espera sea también conocido por el receptor.
- **Mensaje.** Es la información que el emisor envía al receptor. El emisor o remitente codifica la información para que pueda ser captada por el receptor y entendida. El **mensaje** es lo que se quiere transmitir, es el resultado del proceso de codificación. El mensaje expresa el objetivo que persigue el emisor y lo que espera comunicar al receptor. El mensaje puede consistir en: ideas, opiniones, órdenes, instrucciones, explicaciones, memorandos, actitudes, informes, etcétera (Galindo, 2008).
- **Canal.** Es el medio de transmisión elegido (aire, papel, correo electrónico, línea telefónica, etc.). El canal generalmente se considera como algo inseparable del propio mensaje, ya que para lograr una comunicación eficaz, el **canal** debe ser apropiado al mensaje, y también al receptor seleccionado. La información que desea comunicar el emisor, una vez codificada

La **codificación** es la conversión de un mensaje a símbolos o gestos.

Un **mensaje** es un propósito o información que el emisor desea comunicar al receptor.

Un **canal** es un medio por el cual se transmite un mensaje.

es transmitida por un canal que enlaza al emisor con el receptor. La selección adecuada del canal (el teléfono, el correo electrónico, la televisión, la prensa, las redes sociales u otros medios digitales) es una tarea importante dentro del proceso de comunicación. Frecuentemente cuando se quiere transmitir un mensaje se utilizan varios medios como suele ser el caso de las campañas publicitarias.

En las organizaciones la comunicación se articula mediante entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por Internet, por teleconferencias, etc. Los mensajes también pueden articularse de forma no oral, por medio de posturas corporales, expresiones del rostro y movimientos de manos y ojos. En ocasiones la comunicación de un emisor puede que sea contradictoria, en el sentido de que el mensaje no oral contradiga al oral. En estos casos, el receptor suele dar más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe. Esta forma de comunicación no oral está relacionada con la capacidad de persuasión y con la expresividad del emisor (*Diccionario crítico de ciencias sociales*, 2009).

La selección adecuada del canal es un tema relevante. El emisor seleccionará el canal de comunicación adecuado para enviar su mensaje, de acuerdo con el medio de comunicación que va a utilizar. En cualquier caso, la selección del canal depende de factores tales como: 1) si la comunicación es individual o en grupo, 2) la clase de mensaje, 3) la urgencia del mensaje, 4) la importancia del mensaje, 5) el contenido del mensaje, 6) el costo de la utilización del canal, o 7) si se va a utilizar el mensaje después como referencia o no.

- **Decodificación.** Es la sucesión de procedimientos mediante los cuales el mensaje se convierte en pensamientos que tienen significado para el receptor. La **decodificación** permite que el receptor pueda interpretar el mensaje y convertirlo en información significativa para él. El receptor interpreta o decodifica el mensaje sobre la base de sus anteriores experiencias y marcos de referencia (Moles, 1992).

Cuando se considera la comunicación como un proceso, la clave es la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente, donde tiene mucha importancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente (Berlo, 1960).

- **Receptor.** Es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje. Puede haber uno, varios receptores o ninguno, en cuyo caso no hay comunicación. El receptor debe estar dispuesto a recibir el mensaje para poderlo decodificar, para convertir el mensaje en pensamientos. Una comunicación precisa tiene lugar cuando el emisor y el receptor asignan el mismo significado, o al menos un significado similar a los símbolos que componen el mensaje. Para que la comunicación sea completa debe ser comprendida, inicialmente por el emisor y posteriormente por el receptor. Es muy difícil que las personas de mente cerrada comprendan por completo mensajes cuya información es contraria a su sistema de valores.

Toda comunicación produce en el receptor dos clases de reacciones: una reacción objetiva, que es la reacción que se observa y que es evidente al emisor, y otra reacción subjetiva, que no se expresa, sino que el receptor se la calla, siendo ésta, en algunas ocasiones, la verdadera reacción del receptor del mensaje.

- **Retroalimentación o realimentación.** Es la respuesta al mensaje por parte del receptor. Le permite al comunicador saber no sólo si el mensaje se ha recibido, sino también si ha dado lugar a la respuesta buscada. Expresa la reacción del receptor al mensaje. De hecho, para verificar la efectividad de la comunicación debe haber retroalimentación. Para saber si un mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido, es necesario confirmarlo mediante retroalimentación. La retroalimentación puede presentar distintos grados o intensidades, desde una retroalimentación mínima hasta una compleja. En todo caso, cuanto más clara y completa sea la retroalimentación, más eficaz será la comunicación. La retroinformación puede indicar la existencia de fallos en la comunicación.

En los procesos de comunicación pueden aparecer factores perturbadores, que en este contexto reciben el nombre de ruido. El ruido es factor perturbador del proceso de comunicación. Pueden aparecer ruidos en cualquier elemento del proceso de comunicación (el emisor, la transmisión o el receptor), aunque suele ser en la decodificación y codificación donde se presentan con más frecuencia. Ejemplos de situaciones generadoras de **ruido**, esto es, de




La **decodificación** es la retranscripción del mensaje para que se pueda interpretar y convertirse en información significativa.




El **ruido** es cualquier situación que entorpece la comunicación, distorsionando la intención, la calidad o claridad que perseguía el mensaje, y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

alteraciones que interfieren la comunicación, son los siguientes: ambiente perturbado que impide que el emisor se concentre para elaborar el mensaje, fallas en las tareas de codificación o decodificación, problemas mecánicos que interrumpen la transmisión, distracciones que dificultan una recepción precisa o prejuicios que entorpecen la comprensión del mensaje.



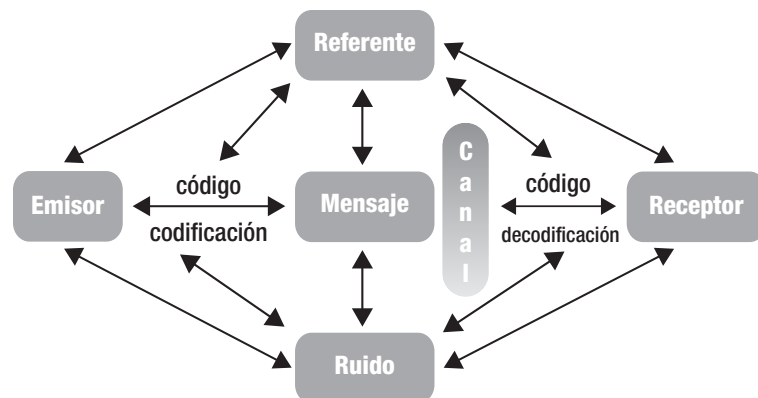
**Para poner en práctica**



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la presencia de los elementos del proceso de comunicación en la organización TESA. Después de revisarlo identifique los elementos del proceso de comunicación y explíquelos. Así mismo, mencione las variables y factores determinantes que estén presentes.

Además de los elementos señalados, el proceso de comunicación se ve afectado por una serie de factores situacionales y organizacionales. Los factores situacionales son los que se derivan del entorno externo y pueden ser de carácter educacional, sociológico, político, legal o económico. Así, el tipo de comunicación que normalmente se desarrolla en una empresa mexicana o en una empresa china es muy diferente y se explica tanto por factores políticos (piénsese, por ejemplo, en las restricciones a la libre circulación de la información a través de Google que existen en China) como sociales. La comunicación también se ve afectada por factores como la distancia, una comunicación telefónica no es lo mismo que una comunicación personal, y el tiempo, muchos ejecutivos tienen una agenda tan ocupada y disponen de tan poco tiempo que limita su capacidad para recibir y enviar información. Junto a estos factores, la comunicación dentro de las organizaciones también se ve afectada por las circunstancias propias de cada organización, como pueden ser la estructura organizativa (la comunicación no será lo mismo en una empresa muy jerarquizada que en otra caracterizada por una estructura plana y simple), la forma en que estén diseñados los procesos o por la tecnología empleada.

Como consecuencia de todos los elementos comentados, cada organización tendrá un modelo de comunicación propio. El *modelo de comunicación* de una organización presenta una perspectiva del proceso de comunicación seguido, identificando las variables y factores determinantes y sus relaciones. El modelo de comunicación es un instrumento de apoyo a la gerencia, pues permite identificar los posibles problemas y facilita la toma de medidas para prevenirlos o en su caso para resolverlos.



**Figura 15.2** Elementos fundamentales del proceso de comunicación.





### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de un modelo de comunicación empresa. Después de revisarlo identifique si están presentes los elementos de la comunicación. Posteriormente defina el concepto de modelo de comunicación.

## Resumen

### El proceso de comunicación y los agentes de la comunicación

El proceso de comunicación consiste en la transmisión de un mensaje por parte de un emisor a un receptor. Los elementos del proceso de comunicación son el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación. El *modelo de comunicación* de una organización presenta una perspectiva del proceso de comunicación seguido, identificando las variables y factores determinantes y sus relaciones. Es un instrumento de apoyo a la gerencia, pues permite identificar los posibles problemas y facilita la toma de medidas para prevenirlos o en su caso para resolverlos.

### 15.3.2 Cuestiones de autoevaluación

1. ¿Cuáles son los elementos del proceso de comunicación?
2. ¿Qué se entiende por codificación y decodificación?

## 15.4 La comunicación organizacional y los tipos de comunicación interna

Los gerentes necesitan información para poder tomar decisiones y también precisan comunicarse con la organización y con su entorno. La **comunicación interna** u organizacional es la que se produce en el seno de la organización, entre sus miembros, para que los mismos contribuyan con la máxima eficacia al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva más formal, la comunicación organizacional hace referencia a los patrones, a las redes y a los sistemas de comunicación que una organización ha diseñado para llevar a cabo su política de comunicación (Dixon, 1996).

### 15.4.1 Tipos de comunicación interna

Los tipos de comunicación interna son: descendente, ascendente, horizontal y cruzada o diagonal:

- **Comunicación descendente.** Fluye desde los escalones superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores, es decir, de los gerentes a los subordinados. Por lo general consiste en transmitir instrucciones para el desarrollo del trabajo, especificaciones sobre las tareas, resultados, procedimientos, metas y objetivos, junto con la retroalimentación sobre el desempeño de los subordinados.
- **Comunicación ascendente.** Información que va de los subordinados hacia los superiores, subiendo por la cadena de mando. Se requiere un ambiente distendido en el que los subordinados se sientan libres para comunicarse. Suele consistir en mensajes sobre el grado de

La **comunicación interna** u organizacional es la comunicación dentro de la organización.

La **comunicación organizacional** está formada por patrones, redes y sistemas de comunicación que una organización ha diseñado para articular su política de comunicación.

Los tipos de comunicación interna (ascendente, descendente, horizontal y diagonal) y el flujo de información generada por la organización se articulan constituyendo redes de comunicación. La comunicación puede ser formal o informal.



cumplimiento de los objetivos establecidos, problemas que surgen en la realización de la actividad, sugerencias para mejorar determinados procesos, etcétera.

- **Comunicación horizontal.** La comunicación en las organizaciones no siempre es entre empleados y gerentes, sino que frecuentemente se produce entre personas que ocupan el mismo nivel en la estructura organizacional.
- **Comunicación cruzada o diagonal.** Se produce entre personas que no dependen jerárquicamente entre ellos. Este tipo de comunicación proporciona información para coordinar actividades y para resolver problemas de una manera más rápida que si se tuviera que ascender a lo largo de la cadena de mando.

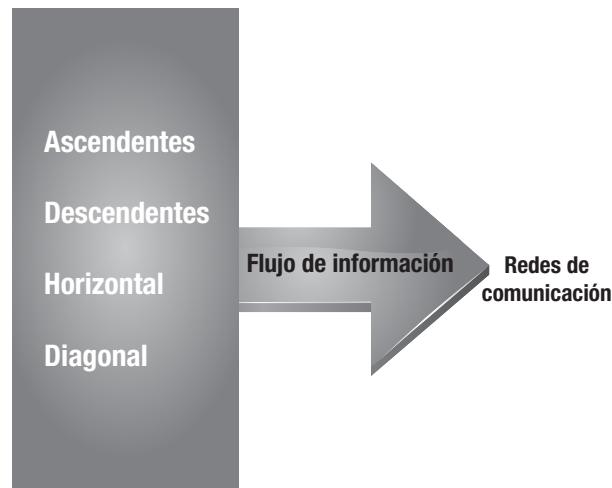
Los tipos de comunicación interna y el flujo de información generada por la organización se articula constituyendo **redes de comunicación**. Es el sistema circulatorio que canaliza la información organizacional.



**E**l 54% de las personas que utilizan las redes sociales en México lo aprovecha para promocionarse y destacar en el mundo laboral ("Mexicanos usan redes sociales para venderse", 2010).

#### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual o cualquier otro organizador gráfico donde destaque las principales características de los diferentes tipos de canales de comunicación.



**Figura 15.3** Tipos de comunicación interna.



#### Para poner en práctica

En un escrito defina los diferentes tipos de comunicación organizacional y la formación de redes. Posteriormente identifíquelos en el ejemplo de la empresa Selma S.A. que se encuentra en la página Web del libro. ¿En una organización están presentes todos los tipos de comunicación o pueden faltar algunos? ¿Qué tanto afectaría la ausencia de algunos de los tipos de comunicación organizacional?



## 15.4.2 La comunicación formal y la comunicación informal

Al igual que cuando en el Cap. 9 se analizó la estructura organizacional y se comprobó que en toda corporación hay una estructura formal y otra informal, al estudiar la comunicación en las organizaciones se observa un hecho similar, junto a la **comunicación formal** también existe una **comunicación informal**.

Lo adecuado es articular la comunicación formal, concretada en acciones y medios institucionalizados, y la informal, generada por el contacto directo entre los empleados. Lo ideal es que ambas redes convivan de forma coherente, pero en ocasiones surgen inconvenientes. Éstos suelen aparecer cuando, por ejemplo, la información que circula por los canales informales supera la información “oficial”. Un ejemplo de este tipo de situación es cuando los empleados se enteran sistemáticamente de las noticias (especialmente de las negativas) a través de rumores, lo que genera incertidumbre y desmotivación. Una incorrecta articulación de la comunicación formal e informal puede propiciar la aparición de rumores.

### El rumor

Un hecho frecuente en muchas organizaciones es la presencia del **rumor** o “radiopasillo” como mecanismo de comunicación. Cuando el rumor persiste, compite con los canales formales y se puede transformar en un problema al que se le debe prestar atención. De hecho, los rumores o “radiopasillo” se pueden convertir en una red informal de comunicación organizacional (Sagarío & L. 2005).


Si el rumor crece es un síntoma de que existen problemas de comunicación en la organización. A veces se explican por algún intercambio con el exterior. Ciertos entornos relativamente turbulentos pueden crear una sensación de incertidumbre y alterar el clima laboral. Y la incertidumbre es una de las bases del rumor. Los rumores son más activos en periodos de cambios bruscos, en periodos de transición, cuando tiene lugar la incorporación de nuevas tecnologías, etc. En otras ocasiones, sin embargo, el rumor tiene su origen en el interior de la empresa, donde la comunicación formal y no formal se complementan a diario. En este contexto el rumor puede ser la consecuencia de ciertas disfunciones. El rumor suele presentarse como algo propio de la comunicación informal, pero también puede tener su origen en la comunicación formal.

Pensemos primero en la comunicación formal. La información que la empresa considera relevante y “oficial” se transmite de la forma que la empresa ha articulado para ello. Pero en muchas ocasiones se producen deficiencias en la comunicación formal, generando inseguridad y propiciando la especulación y el rumor. Las deficiencias pueden tener su origen en un contenido inadecuado del mensaje o en la forma en que éste ha sido transmitido, esto es no respetando la estructura diseñada para transmitir este tipo de información. Así, por ejemplo, si el gerente transmite solamente a los miembros de un departamento una información nueva y relevante sobre algún aspecto que afecte a todos los trabajadores de la organización, se estarán generando deficiencias en la comunicación, y es muy probable que empiecen a surgir rumores y especulaciones entre los trabajadores que no han sido informados directamente por el gerente.

Las comunicaciones informales complementan y en muchos casos enriquecen las comunicaciones formales, pues incluyen otros usos de espacios y canales, y una mayor presencia de elementos personales tales como emociones o el **lenguaje corporal** (Warfield, 2001).


Por lo tanto, las estrategias para combatir el rumor no se deben limitar a revisar contenidos y canales formales, que pueden estar perfectamente sincronizados. También se deben ocupar de aspectos de la comunicación diaria entre los empleados de la organización. Esto es, de temas tales como las explicaciones que los grupos y las personas realizan acerca de los posibles efectos de determinados cambios o del impacto de ciertas innovaciones, temas que generalmente suscitan especulaciones. Estos aspectos de la comunicación ofrecen una perspectiva diferente de la comunicación formal y tienen una mayor carga afectiva y menor permanencia temporal.

Una estrategia posible frente al rumor es articular los canales formales y los informales, revisando los mensajes y espacios definidos para los distintos tipos de comunicación (ascen-




La **comunicación formal** es la que emana de la estructura jerárquica de la organización articulándose en acciones y medios institucionalizados.

La **comunicación informal** es aquella que surge de las relaciones de trabajo que se configuran en el seno de la organización.



El **rumor** es un factor típicamente humano y no existe en la comunicación técnica. Es un mensaje constituido por elementos deducidos del conjunto de los mensajes transmitidos.



El **lenguaje corporal** está integrado por gestos y otros movimientos corporales que expresan algún significado.

dente, descendente, horizontal o en diagonal) y fortaleciendo la capacidad de comunicación de los líderes informales de la organización. Cuando se siguen las estrategias apropiadas las personas dispondrán de herramientas para enfrentar situaciones complejas y se animarán a comunicar en lugar de silenciar. Asimismo, se favorecerá un entorno en el que se propiciará escuchar y se abrirán vías para que fluya la comunicación tanto en sentido descendente como ascendente. Las comunicaciones formales se verán apoyadas por una adecuada comunicación informal, resultando en un clima beneficioso para la organización. La clave en este proceso consiste en reconocer la importancia que para el individuo tiene la comunicación interna. Los individuos son el eje de los vínculos y éstos posibilitan que la comunicación fluya.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará ejemplos de comunicación dentro de organizaciones. Después de revisarlos detenidamente, identifique en cada uno de ellos si se trata de comunicación formal o informal. Explique por qué los clasificó de esa manera.

#### Nota complementaria

#### La comunicación y las tecnologías de la información (Tapscott, 1993)

Las tecnologías de la información han revolucionado la comunicación tanto a nivel personal como organizacional. Las tecnologías de la información permiten transmitir la información desde los puestos de trabajo hasta un punto central de decisión para aprovechar la información global, a la vez que mantienen a todo el personal interconectado. De hecho, para evitar muchos de los problemas de comunicación y coordinación que surgen a medida que las empresas crecen, las organizaciones utilizan cada vez más las nuevas tecnologías.

El uso generalizado de Internet e Intranet, la difusión de la telefonía móvil, la frecuente utilización de las videoconferencias, la utilización de espacios compartidos en la red, como por ejemplo Dropbox, o el *cloud computing*, no son más que unos ejemplos de las nuevas formas de comunicarse de los distintos miembros de las organizaciones. Las nuevas tecnologías permiten que incluso los miembros de las organizaciones multinacionales estén conectados de forma instantánea, rompiendo las limitaciones que supone la distancia. Las nuevas tecnologías extienden su rol de simples suministradoras y administradoras de información a instrumentos de comunicación instantánea. Cada vez es más frecuente que regularmente comités y reuniones, que antes requerían que algunos de los miembros participantes tuviesen que realizar grandes desplazamientos, ahora se realicen por videoconferencia. Además, en ellas se pueden utilizar mecanismos que permiten compartir en tiempo real documentos y archivos de datos, posibilitando una plena interactividad. El trabajo en redes ha abierto nuevos canales de comunicación y se han convertido en una potente herramienta de trabajo para aquellas organizaciones que han incorporado las nuevas tecnologías.

Las nuevas tecnologías no sólo facilitan la comunicación interna, sino también con los proveedores o con las entidades financieras, contribuyendo a incrementar la productividad y a reducir los costos.

Debe señalarse que las nuevas tecnologías también conllevan nuevos riesgos. Éstos son de carácter legal, de amenaza de pérdida de privacidad (Behar, Kover & Warner, 1997) y de seguridad. Algunos de los riesgos legales derivados de las nuevas tecnologías los han sufrido algunas organizaciones cuando, por ejemplo, se han utilizado los correos electrónicos como evidencia de ciertas prácticas punibles. La pérdida de libertad que las nuevas tecnologías pueden conllevar también ha sido un tema ampliamente tratado y muchos países han desa-

rollado una detallada legislación (generalmente denominadas leyes de protección de datos) regulando el uso de la información sobre las personas, con objeto de preservar la privacidad. Por lo que respecta a la seguridad, baste señalar que muchas organizaciones han sufrido las consecuencias de piratas informáticos. Esto ha determinado que la práctica totalidad de las grandes organizaciones tengan que instalar costosos sistemas de seguridad informática para tratar de hacer frente a dicho peligro.

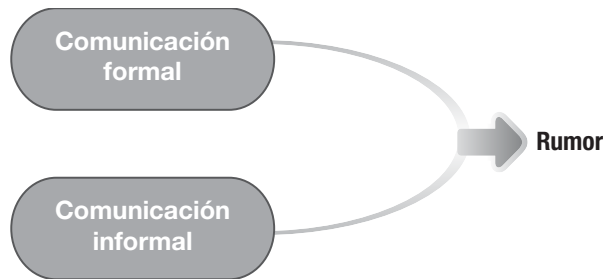


Figura 15.4 Comunicación formal y comunicación informal: el rumor.

## Resumen

### La comunicación organizacional y los tipos de comunicación interna

El flujo de información (ascendente, descendente, horizontal y diagonal) que se genera en la organización, se articula constituyendo redes de comunicación. Las redes de comunicación son la variedad de patrones de los flujos (vertical, horizontal y diagonal) de la comunicación organizacional y actúan como difusoras de la información. La comunicación puede ser formal o informal.

### 15.4.3 Cuestiones de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por comunicación organizacional?
2. ¿Cuáles son los principales tipos de canales de comunicación?

## 15.5 Barreras a la comunicación y la comunicación efectiva

El conocimiento de las barreras que distorsionan el significado de la comunicación interpersonal es el primer paso hacia el logro de una comunicación efectiva, algo en lo que están interesadas todas las organizaciones.

### 15.5.1 Barreras de la comunicación

Las **barreras de la comunicación** son el conjunto de factores que distorsionan el proceso de comunicación interpersonal. Estos factores distorsionantes pueden ser de muy diversa naturaleza. En ocasiones la distorsión se produce de forma intencionada, mientras que en otras ocasiones no, pues son las circunstancias las que pueden distorsionar la comunicación.

Entre los hechos que más frecuentemente distorsionan la comunicación cabe citar: a) el **filtrado**, b) la **sobrecarga de información** y c) la **falta de planeación**.

Las **barreras de la comunicación** son los hechos que de forma intencionada o no pueden distorsionar el proceso de comunicación interpersonal.



**P**ara lograr una comunicación efectiva se deben superar las barreras de la comunicación, tales como el filtrado o la sobrecarga de información y seguir una serie de guías como la retroalimentación, simplificar el lenguaje o escuchar con interés.



El **filtrado, moldeado o maquillaje** es la manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor.



La **sobrecarga de información** hace referencia a aquella situación en la cual la información excede la capacidad de procesamiento de una persona y ésta se ve forzada a no analizarla con la atención requerida.

- a) **El filtrado. Filtrar**, moldear o maquillar la información consiste en manipularla para hacer que se vea mejor ante el receptor.

Cuando se habla de filtrado o maquillaje, frecuentemente se piensa en la manipulación de los datos contables y financieros de una organización para que éstos ofrezcan una imagen de la salud financiera mejor de la real. Pero éste no es más que un tipo de filtrado. También se filtra la comunicación cuando una persona le dice a su jefe lo que éste quiere oír o cuando ante un incidente se mitiga la gravedad de lo ocurrido para tratar de reducir la alarma. La cantidad del filtrado que tiene lugar depende del número de niveles jerárquicos de la organización, en el sentido de que las posibilidades de filtrado aumentan con el número de niveles de la organización. En cualquier caso, el filtrado es relativamente menor en aquellas organizaciones en las que es frecuente el trabajo en equipo y tienen un estilo de dirección colaborativo y cooperativo. La generalización de la comunicación vía correo electrónico también ha contribuido a reducir el filtrado de la comunicación en las organizaciones, pues propicia que ésta sea más escueta y objetiva que por ejemplo la comunicación personal o telefónica.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará el ejemplo de filtración en la Agencia Central de Inteligencia (CIA) y del Banco del Vaticano. Después de leerlos identifique en qué consistió la filtración de la información y las consecuencias que trajo consigo en la organización.

- b) **Sobrecarga de información.** Otro factor que frecuentemente contribuye a distorsionar la comunicación es el exceso de información. Toda persona tiene cierta capacidad para procesar información, y si ésta se supera se producirán distorsiones. Así, por ejemplo, toda persona que diariamente reciba más de 100 correos electrónicos tendrá problemas para analizarlos con el debido detenimiento. Si a ello se le añaden los mensajes de texto, las llamadas telefónicas y las reuniones de trabajo, puede suceder que el resultado final sea un volumen de información difícil de procesar por la persona. Ante estas circunstancias el receptor puede optar por: ignorar parte de la información, cometer errores al procesarla, demorar el proceso de la información o filtrar la información con el peligro de que los temas difíciles se queden sin resolver.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará un ejemplo de exceso de información en la organización de contenidos digitales MS. Después de revisarlo, mencione cómo influyó la sobrecarga de información en el funcionamiento de la organización y en el que alcanzara o no los objetivos propuestos. ¿De qué forma considera que se pudo haber evitado?

- c) **Planeación deficiente.** Una planeación deficiente puede dar lugar a una comunicación distorsionada. Si la planeación de la comunicación es inadecuada generará una sensación de incertidumbre sobre la capacidad del equipo directivo y los mensajes que éste genere

puede que se cuestionen de forma sistemática. Es un hecho que en ocasiones los directivos empiezan a hablar y escribir sin haber previamente planeado, pensado y establecido el propósito del mensaje. Por ello los gerentes deben tener muy presente que una buena comunicación pocas veces ocurre por casualidad. Consecuentemente, cuando un gerente va a emitir un mensaje deberá meditar sobre los motivos del mensaje, seleccionar el canal apropiado y escoger el momento idóneo. De esta forma logrará que su mensaje sea bien interpretado y conseguirá predisponer favorablemente a los empleados.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará una serie de ejemplos recopilados por el portal *Business Insider* de distorsión de la información por una planeación deficiente en la organización. Después de revisarlo, mencione cómo influyó la planeación deficiente en la distorsión de la información. Mencione cómo se afectó a los empleados y a la organización en general. ¿De qué forma considera que se pudo haber evitado?

Los tres factores comentados son las circunstancias más relevantes que pueden distorsionar la comunicación. Una relación más amplia de posibles barreras de la comunicación se presenta en la Fig. 15.5. En cualquier caso, la relación no es exhaustiva, pues hay otros factores, como puede ser que el receptor no considere al emisor fuente aceptable, confiable y segura, o que el receptor interprete las comunicaciones de acuerdo con experiencias anteriores y no por el contenido en sí del mensaje (Robbins, 2000).

| Barreras de la comunicación               |  |
|---|--|
| Filtrado                                  | Manipulación deliberada de la información para hacerla más favorable.  |
| Sobrecarga de la información              | La información excede la capacidad de procesamiento.   |
| Falta de planeación                       | Mensajes sin pensar, planear y establecer el propósito.  |
| Actitud defensiva                         | La desconfianza, la amenaza y el temor hacen que el receptor reduzca su capacidad de entendimiento.  |
| Lenguaje                                  | Discrepancias en el lenguaje (muy técnico o jerga diferente) utilizado por el emisor y el receptor.  |
| Suposiciones no aclaradas                 | Pueden hacer que el emisor y el receptor interpreten cosas distintas.  |
| Distorsión semántica                      | Las palabras no tienen el mismo significado para todas las personas.   |
| Mensajes mal expresados                   | La falta de claridad y precisión debido a palabras mal escogidas, omisiones, falta de coherencia, frase mal estructurada, etcétera. En ocasiones el emisor no toma en suficiente consideración al receptor.  |
| Errores de transmisión y mala retención   | En una serie de transmisiones de unas personas a otras se pierde precisión. A ello se unen deficiencias en la retención de la información.   |
| Escucha deficiente y evaluación prematura | Se escucha poco y se tiende a evaluar sin realmente entender el mensaje. No se cumple uno de los principios de la comunicación: escuchar activamente para entender el significado completo sin hacer juicios o interpretaciones prematuras; "oímos lo que queremos oír." |
| Comunicación impersonal                   | Falta de disposición, especialmente de los superiores de enfrentarse a comunicaciones cara a cara.   |

Figura 15.5 Barreras de la comunicación.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de barreras de la comunicación en la organización Conservas del Norte. Después de revisarlo, describa cuál es el principal problema de esta organización y qué consecuencias tuvo. Identifique las barreras de la comunicación que se presentaron. ¿De qué manera influyeron? Justifique las razones del porqué se presentaron estas barreras en la organización. ¿Se podrán eliminar? ¿Cómo?

## 15.5.2 Comunicación efectiva

Una adecuada gestión de la comunicación se ha de plasmar en estrategias efectivas orientadas a propiciar la fluidez de la información a través de los distintos canales, dentro y fuera de la organización. La gestión de la comunicación no es la implementación de algunas iniciativas puntuales, como por ejemplo la eventual convocatoria de reuniones de equipos ante un problema concreto. Cuando la comunicación es utilizada como herramienta en función de hechos puntuales, o referida a temas coyunturales pierde mucho potencial. Sólo una gestión de la comunicación con estrategias integrales logrará alcanzar la efectividad (Zorn, 2002).

Desde esta perspectiva integral, la estrategia de comunicación debe concebir a la organización como un todo, y no atomizarla, pues si bien las comunicaciones sectoriales pueden estar correctamente diseñadas en sí mismas, quizás no sean plenamente compatibles con el resto de los procesos de comunicación que se dan en la organización. De hecho, suele ser conveniente definir los medios apropiados para cada tema, de forma que generen un entorno adecuado a cada comunicación. Así, se puede distinguir entre comunicaciones destinadas a sostener el vínculo afectivo, a informar sobre ciertos aspectos de la producción, o a informar sobre determinados aspectos de innovación. En cada uno de estos casos habrá que elegir estrategias distintas de comunicación.

La **comunicación efectiva** supone definir los elementos de comunicación pensando que los empleados están interrelacionados. En la relación organización-empleado hay que respetar el espacio vital que éste último ocupa. También hay que tener en cuenta que la comunicación incorpora aspectos del exterior y los introduce en el flujo de la comunicación interna. Esta información llega a los empleados y éstos a su vez contribuyen a relacionar la organización con el exterior.

La estrategia de comunicación debe atender a la necesidad no sólo de emitir, sino también de disponer mecanismos de *feedback* y diálogo adecuados. Comunicar necesita escuchar. Además, la gestión de comunicación implica que lo comunicado este sujeto a revisión. Se necesitan establecer mecanismos de evaluación de gestión y de rectificación de posibles sesgos.

Cuando se diseña la estrategia de comunicación de una organización hay que tener en cuenta su historia, su lenguaje, las interacciones posibles y las no posibles, y saber si existen diferentes desarrollos previos de comunicación. Hay que procurar una sincronía entre estos elementos y los objetivos comerciales de la comunicación (Costa, 2003).

### ¿Cómo lograr una comunicación efectiva?

Lograr una comunicación efectiva es tarea de toda la organización, pero son los gerentes los que deben prestarle una especial atención. Ésta es una tarea eminentemente pragmática, y la forma de saber si se ha logrado una comunicación efectiva es evaluando los resultados que se pretendían alcanzar. Por ello, al formular recomendaciones para tratar de mejorar la comunicación, éstas deben orientarse a superar las barreras antes analizadas. Las recomendaciones pueden concretarse en los puntos siguientes:

1. *El emisor debe planear la comunicación antes de enviarla.* Se debe aclarar el propósito del mensaje y hacer un plan para tratar de alcanzar el fin deseado.



La política comercial y de comercialización de América Móvil se sintetiza en "las seis p": producto, precio, promoción, distribución (places), proceso y rentabilidad (*profitability*) (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009).



Una **comunicación es efectiva** cuando está orientada a propiciar la fluidez de la información a través de los distintos canales, dentro y fuera de la organización y define los elementos de comunicación pensando que los empleados están interrelacionados.



2. *El mensaje debe ser breve y el lenguaje sencillo.* Dado que el lenguaje puede ser una barrera, hay que tener en cuenta a quién se dirige la comunicación y adaptarla al lenguaje de los receptores. Un requisito para que la comunicación sea efectiva es que el mensaje lo entiendan los receptores. Desde una perspectiva más general, la idea a destacar es que el emisor debe ponerse en lugar del receptor y considerar sus necesidades.
3. *Utilizar la retroalimentación.* Muchos malentendidos pueden evitarse si los gerentes, de forma regular, se ocupan de obtener retroalimentación. Los gerentes deben hacer preguntas sobre los mensajes para saber si se han entendido.
4. *Hay que escuchar.* Una comunicación efectiva no es sólo tarea del emisor, también el receptor debe colaborar y ello conlleva escuchar. **Escuchar activamente** es clave para comprender. Además, escuchar es una habilidad que se puede desarrollar siguiendo técnicas apropiadas que se pueden concretar en los puntos siguientes: a) deje de hablar, b) haga que se sienta cómodo el que habla, c) demuestre al que habla que tiene interés en escucharlo, d) elimine los elementos que puedan distraerlo, e) cree empatía con quien habla, f) sea paciente, g) contróllese, h) no se precipite en sus argumentos y críticas, i) haga preguntas.
5. *Hay que tener en cuenta las emociones y las motivaciones de los receptores.* Comunicar es algo más que transmitir mensajes. En las relaciones interpersonales las emociones desempeñan un rol importante. Las emociones pueden distorsionar la comunicación. Tanto un gerente eufórico como otro molesto pueden malinterpretar mensajes guiados por sus emociones. Por otro lado, la comunicación es una pieza fundamental para motivar a los empleados a trabajar hacia el logro de los objetivos de la organización.
6. *Las acciones pueden ser más elocuentes que las palabras.* Es muy importante asegurarse de que las acciones sean consistentes con las palabras para que las acompañen y las refuercen. Por ello, cuando un gerente debe transmitir un mensaje, si quiere que la comunicación sea efectiva, deberá cuidar su lenguaje corporal y asegurarse de que concuerde con sus palabras. Así, una actitud displicente cuando se está transmitiendo un mensaje que trata de motivar a los empleados para que afronten con entusiasmo un determinado cambio tecnológico que puede suponer pérdidas de puestos de trabajo, resultará muy inadecuada.

Las anteriores recomendaciones para mejorar la comunicación pueden contribuir a que ésta sea efectiva y se convierta en una eficaz herramienta para alcanzar las metas organizacionales.

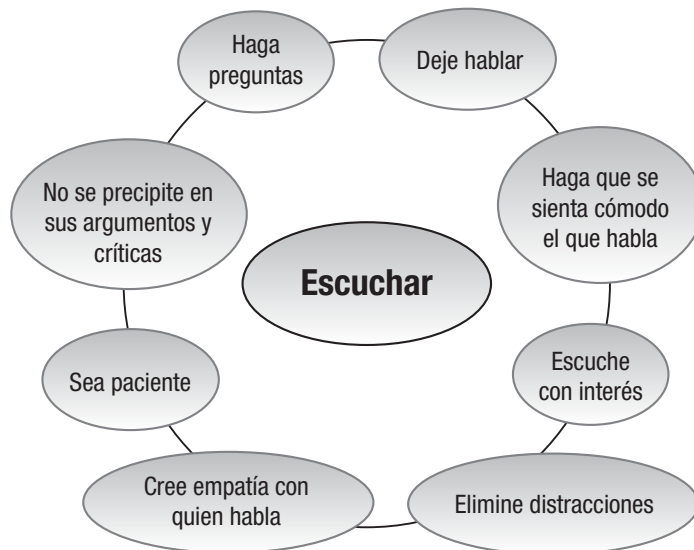


Figura 15.6 Aprendiendo a escuchar.

**Escuchar activamente** implica esforzarse en comprender el significado completo del mensaje sin hacer juicios o interpretaciones prematuras.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un ejemplo de comunicación efectiva en el Bufete de Abogados AGarrid, la cual presenta serios problemas de barreras de comunicación que han repercutido dentro y fuera de la organización. Después de revisarlo, defina el concepto de comunicación efectiva y explique cómo podría lograrla en esta organización para su buen funcionamiento y evitar distorsiones y rumores en la comunicación.

---

### Nota complementaria

#### **Calderón y Lope para mejorar las cuentas de las empresas**

(Medrano, 2011).

Tomar conciencia de que la comunicación es una herramienta de gestión tan importante como las finanzas, el *marketing* o la publicidad.

Los empresarios necesitan ahora, más que nunca, encontrar fórmulas para marcar la diferencia y conseguir mayores beneficios. Pero no todos se habían planteado que *la herramienta más útil para alcanzar esos objetivos es la buena comunicación, basada en las emociones*. “Uno puede crear un mensaje estupendo, pero hay que actuar a través del cuerpo, la voz y las emociones” [...].

¿Y cómo cultivar las emociones empresariales? *Trabajando los textos de dramaturgos como Calderón o Shakespeare combinados con el enfoque empresarial* “para despertar las emociones que uno debe expresar en el proceso comunicativo y conseguir llegar mejor a los clientes potenciales”.

“Es puro entrenamiento emocional, pero como un juego teatral que se aplica a las circunstancias de la vida. Sin patrones de comportamiento porque el movimiento parte de la emoción. Es decir, que *sólo vendo si emociono*” [...].

*La vida es sueño*, de Calderón, *Fuenteovejuna*, de Lope de Vega o la *Tercera Parte del rey Enrique VI*, de William Shakespeare, les servirá para descubrir los valores que se presuponen a “todo buen líder” [...].

“Es un teatro de reflexión social, en el que trabajaremos el texto escrito, extraeremos los valores y los aplicaremos a una situación empresarial de la vida cotidiana” [...].

“Es necesario tener conciencia de que la comunicación es la base para lograr el mayor impacto”, y en ella interviene desde la respiración hasta la vocalización.... Es algo que, si bien deberíamos tener asimilado, vamos perdiéndolo a lo largo de la vida, “porque reprimimos esas emociones”. Una declaración de intenciones que deja entrever un nuevo enfoque: *la emoción como un nuevo canal para adentrarse en el cliente*.

Una idea que no sólo aspira a quedarse en directivos. Si un empleado comunica y actúa de acuerdo con los valores de la empresa, “las cuentas mejoran” [...].

“Nosotros ayudamos a la gente a saber quiénes son para poder proyectarse mejor y mejorar sus cuentas” [...].

Esta introspección se hace, si cabe, más necesaria en tiempos de crisis. Una vez solucionado el problema, la comunicación con el cliente requiere un doble esfuerzo: comunicar simplificando [...].

Y esto va dirigido a multinacionales y a pequeñas empresas. “*Asistimos a la individualización del consumo y a la lucha por la diferencia. Aun así, la única premisa que no varía, pese al paso del tiempo y a las modas, es la emoción.*”

---

## Resumen

### Barreras a la comunicación y la comunicación efectiva

Para lograr una comunicación efectiva, se deben superar las barreras de la comunicación, tales como el filtrado o la sobrecarga de información y seguir una serie de guías como la retroalimentación, simplificar el lenguaje o escuchar con interés. Una comunicación es efectiva cuando está orientada a propiciar la fluidez de la información a través de los canales, dentro y fuera de la organización, y define los elementos de comunicación pensando que los empleados están interrelacionados.

### 15.5.3 Cuestiones de autoevaluación

1. Comente brevemente las principales barreras de la comunicación.
2. ¿Qué se entiende por comunicación efectiva?

## 15.6 Política de comunicación a los clientes

Como se ha venido señalando, es esencial que las organizaciones mantengan un sistema efectivo de comunicación tanto interna (entre los distintos miembros que configuran la propia organización) como con el entorno externo, esto es, con los clientes, los proveedores, los distribuidores, los accionistas, etc. En este tema, el análisis se centra en la comunicación externa y concretamente en la comunicación con los clientes de los productos y servicios producidos por la organización. La **política de comunicación a los clientes** es tan importante en el mundo empresarial, que con frecuencia se conoce genéricamente como *política de comunicación* (Mochón & Calvo, 2009).

### 15.6.1 Elementos de la política de comunicación a los clientes

Los elementos que integran la política de comunicación son la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el *marketing* directo y la fuerza de ventas.

#### Publicidad

La **publicidad** es uno de los elementos fundamentales de la política de comunicación.

La secuencia de decisiones que deben tomarse en el contexto publicitario es la siguiente:

#### 1. Definición de objetivos

Los objetivos de la publicidad son diversos, pudiendo concretarse en los puntos siguientes:

- **Informar.** Esto es, dar a conocer el producto y sus características.
- **Influir en el cliente.** Tratar de modificar las actitudes y opiniones de los clientes y crear sentimientos positivos hacia la marca.
- **Generar una acción concreta.** Un ejemplo puede ser conseguir que un cliente potencial pruebe un producto o visite una tienda.

La **política de comunicación a los clientes** incluye las actividades de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, *marketing* directo y la fuerza de ventas. Su objetivo es comunicar al cliente el **posicionamiento** deseado.

**Posicionamiento.** Es el “lugar” que en la percepción mental de un cliente o consumidor ocupa una marca (o un producto), constituyendo la principal diferencia que existe con la competencia.

La **publicidad** puede concebirse como formas impersonales de comunicación transmitidas a través de medios pagados por un patrocinador conocido.



Las nuevas tecnologías han contribuido de forma notable a mejorar la administración de las organizaciones. Los *Enterprise Resources Planning* (ERP) o sistemas de planeación de recursos empresariales son una excelente herramienta de gestión integrada de la empresa. Muchas compañías utilizan *software* ERP para introducir aplicaciones de análisis comercial para ayudar a los gerentes a realizar un eficaz seguimiento de los clientes. Un primer paso fueron los *Customer Relationship Management* (CRM). Un sistema CRM se basa en la automatización de los procesos de todas las áreas de la empresa donde hay contacto con los clientes. Las nuevas tecnologías permiten un uso masivo de información sobre clientes, ventas (gestión de contactos, configuración de producto), *marketing* (gestión de campañas, *telemarketing*) y servicio al cliente.

En los últimos años con la eclosión de las redes sociales y el impresionante aumento de la cantidad de datos disponibles se ha propiciado el desarrollo de nuevas técnicas de análisis como *Big-data* que ofrecen una información muy valiosa sobre el perfil de los clientes.

## 2. Determinación del presupuesto de publicidad

Hay que establecer una asignación presupuestaria y distribuirla entre los distintos medios publicitarios.

## 3. Elección del mensaje básico

Caben distintas posibilidades, siendo una de ellas que el anuncio termine con una sugerencia específica que motive al probable cliente a acercarse al punto de venta.

## 4. Plan de medios o canales

Una vez elegido el mensaje, se debe utilizar el canal o medio (prensa, radio, televisión, redes sociales, etc.), más apropiado en función del presupuesto disponible y del público objetivo. Se debe garantizar que el mensaje llegue al cliente potencial y que tenga la repetitividad necesaria para que se comprenda de forma adecuada.

## 5. Control de la eficacia publicitaria

Aunque la importancia de la publicidad como herramienta de *marketing* es algo incuestionable, surgen dificultades al correlacionarla con la cifra de ventas. Normalmente para tratar de medir de forma rigurosa sus efectos, se recurre a evaluar temas tales como los objetivos de la comunicación, el recuerdo de la marca o el recuerdo del mensaje. Esto es, se investiga si los consumidores, después de una campaña, recuerdan el mensaje y la marca.

## Promoción de ventas

Después de la publicidad, el segundo elemento de la política de comunicación a los clientes es la **promoción de ventas**.

Los objetivos de las promociones son muy diversos: introducción de nuevos productos, envases o tamaños, reducción de *stocks*, captación de nuevos clientes, responder a acciones de la competencia, etcétera.

Los principales *tipos de promociones* son los siguientes:

- *Promociones a clientes*. Pueden ser del fabricante o del detallista y comprenden iniciativas como: reparto de muestras gratuitas en el punto de venta o en el domicilio del cliente, ofertas gratuitas con otros productos de la marca, disminuciones de precios o entrega de mayor cantidad; utilización de cupones de descuento, devoluciones de dinero o regalos y sorteos.
- *Promociones al canal*. Se concretan en descuentos por volumen de compra, entrega gratuita de mercancías, colaboración en la publicidad del detallista, entrega de material de venta, descuentos por pronto pago, incentivos o regalos al personal de la distribución.
- *Promociones a la fuerza de ventas*. Premios por objetivos, regalos por alcanzar volúmenes de ventas, concursos, etc.

Las promociones deben tener un plan detallado con los objetivos, el plazo, las condiciones para acceder a la promoción y su costo, y es necesario correlacionar *a posteriori* la inversión, con el costo realizado.

## Relaciones públicas

El tercer elemento de la política de comunicación a los clientes son las **relaciones públicas**.

Los dos elementos fundamentales que integran las relaciones públicas, son las relaciones con los medios de comunicación y las actividades de esponsorización o patrocinio.

- *Relaciones con los medios de comunicación*. Comprenden un amplio abanico de actividades como notas de prensa, presentaciones de productos, etc. A diferencia de lo que ocurre en



La **promoción de ventas** consiste en la intensificación de la acción comercial durante un periodo de tiempo limitado mediante la concesión de incentivos para incrementar el volumen de ventas.



Las **relaciones públicas** son un instrumento para formar la imagen de la organización y conseguir una opinión favorable de los públicos destinatarios.

el caso de la publicidad, el medio de comunicación es el que controla el mensaje y no la organización, a cambio de ello el costo es mucho menor. Así, por ejemplo, en el caso de la difusión de una nota de prensa si bien la organización es la que elabora las notas de prensa, finalmente es el periodista quien transmite el mensaje al público.

- *Espponsorización o patrocinio.* Incluye actividades como financiación de actos sociales, culturales, deportivos o populares.

## Marketing directo

El cuarto elemento de la política de comunicación a los clientes es el **marketing directo**.

El *marketing* directo se suele instrumentar mediante cualquier mensaje directo encaminado a solicitar un pedido o una consulta que permita que el cliente responda a una oferta. Puede utilizar todos los medios de comunicación. Si bien el *mailing* y el *telemarketing* eran los más empleados por su mayor capacidad de segmentación y por su proactividad, desde la aparición de Internet y la eclosión de las redes sociales, éstos se han convertido en los medios más utilizados.



## Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el quinto elemento del plan de comunicación a los clientes. La fuerza de ventas desempeña un papel fundamental en las transacciones comerciales al representar a la empresa frente a los clientes y convertirse en portavoz de ésta. Es la encargada de realizar la comunicación verbal con los clientes.

Para que la fuerza de ventas lleve a cabo de forma eficiente la política de comunicación, son necesarias las siguientes actividades:

- *Planear y organizar la fuerza de ventas.* Los vendedores deben tener claros objetivos de venta y ésta debe estar bien dimensionada, de forma que el número de vendedores se ajuste a los objetivos de la empresa.
- *Establecer un sistema de remuneración motivador.* La remuneración se suele ligar a las ventas y/o beneficios (o márgenes), como suele ser el caso de los visitantes médicos.

| Políticas de comunicación a clientes |  |
|--------------------------------------|--|
| Publicidad:                          | Comunicación no personal y pagada que tiene por objeto la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por una empresa determinada.   |
| Promoción de ventas:                 | Incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un producto o un servicio.   |
| Relaciones públicas:                 | Conjunto de actividades como relaciones con la prensa, imagen o patrocinio que realiza la empresa con el fin de difundir información positiva de ella y mejorar su imagen y la de sus productos y servicios de cara a sus mercados en particular y a la sociedad en general. |
| Marketing directo                    | Comunicación de una oferta de bienes y servicios directamente al consumidor potencial sin contar con intermediarios.   |
| Fuerza de ventas                     | Es la encargada de realizar la comunicación verbal con los clientes.   |

**Figura 15.7** Elementos de la política de comunicación a los clientes.

- *Asignación de la fuerza de ventas.* Se suele hacer por zona geográfica (la más sencilla, si bien adolece de falta de especialización); por producto (puede ser redundante y más costosa) o por grupos de clientes (asignación por cuentas).
- *Organización del equipo de ventas.* Comprende la selección y entrenamiento de vendedores y la asignación de jefes de grupo.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de una política de comunicación a los clientes en la organización Zeta Contenidos. Después de leerlo, identifique los elementos o actividades de la política de comunicación a clientes. Posteriormente mencione en qué consisten.

## Resumen

### Política de comunicación a los clientes

La política de comunicación a los clientes incluye las actividades de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, *marketing* directo y la fuerza de ventas. Su objetivo es comunicar al cliente el posicionamiento deseado.

### 15.6.2 Cuestiones de repaso

1. ¿Cuáles son los elementos que integran la política de comunicación a los clientes?
2. Defina qué se entiende por publicidad y determine la secuencia de decisiones que se deben tomar para implementar una política publicitaria.



**E**l artículo seleccionado destaca el poder de la comunicación, y más concretamente de la oratoria. La oratoria era uno de los ingredientes esenciales de los grandes líderes, algo que han entendido perfectamente políticos y dirigentes, pero que también tiene una gran importancia para los líderes empresariales. El mensaje del artículo es que la comunicación no es algo que se pueda dejar al azar, sino que debe prepararse con sumo cuidado.

- ¿En qué sentido en el artículo se transmite un mensaje de esperanza para aquellos líderes (o aspirantes a líderes) empresariales que reconocen que la oratoria no es su fuerte, pero creen que deben recurrir a ella para transmitir sus mensajes a toda la organización?
- ¿En qué sentido es importante para un directivo dominar las técnicas de la comunicación?

### Caso final

**“El discurso del rey”, una lección de liderazgo y superación** (V.M/ A.G, 2011)

La película sobre el angustioso tartamudeo del futuro Jorge VI [...], es una cinta plagada de valiosos consejos sobre el desarrollo personal y las técnicas de *coaching*.

“El esfuerzo titánico del Duque de York, que pronto se convertiría en Jorge VI [...], para superar su tartamudez y poder entablar la batalla de la palabra frente al III Reich, es una bella lección de cómo a través de la disciplina del yo y la corrección personal podemos hacernos dignos de un liderazgo eficaz en momentos de crisis.”

La cinta [...] muestra cómo “un modesto logopeda autodidacta australiano hizo que un mediocre príncipe llegara a ser lo que nunca pensó: un gran rey. El 3 de septiembre de 1939, Jorge VI se dirigió a su nación e imperio en una extensa locución radiada para comunicar que Inglaterra entraba en guerra contra Alemania tras la invasión de Polonia. Su dicción fue cuasi perfecta. Su discurso, uno de los mejores jamás pronunciados”.

Y es que, en un periodo en el que la televisión no tenía casi ninguna difusión e Internet no había ni empezado a andar, la radio era el único medio para conocer a los di-

rigentes. En este sentido, el poder de la oratoria era uno de los ingredientes esenciales de los grandes líderes, algo que entendieron perfectamente políticos y dirigentes desde Adolfo Hitler, pasando por Winston Churchill, hasta el líder soviético Lósif Stalin, John F. Kennedy o Martin Luther King.

### Solución a los problemas

La galardonada cinta muestra, al fin y al cabo, que nunca hay que bajar los brazos, y que ante cualquier dificultad es esencial luchar y, en el peor de los casos, buscar ayuda profesional para solucionar los problemas que, en ese momento, parecen insuperables.

Esto último justamente es lo que hace la duquesa de York [...], quien no se da por vencida y acude con su marido a un foniatra [...]. “Y es justo en este encuentro donde la película se convierte en una demostración extraordinaria de cómo se debe ejercer el *coaching* realmente efectivo y digno de su nombre” [...]. Y es que [...] *El discurso del rey*, [...] define [...] los cuatro factores situacionales necesarios para entablar una verdadera función de *coaching*: claridad, consenso, compromiso y control, encaminados en este caso a que desaparezca su tartamudeo en público.

“Paulatinamente, con sus avances y retrocesos, dada la frágil e irascible personalidad del príncipe, esa relación basada en la confianza y en el respeto empieza a dar sus frutos, rebajando sensiblemente los factores asociados con dicho trastorno como son la tensión muscular facial y de cuello, el miedo y estrés.

Pero [...] el problema de dicción de su *coach* no es tanto un problema de lenguaje, sino más bien de comunicación, y que para ello su misión (la del *coach*) será no meramente técnica sino además, y sobre todo, reforzar la imagen personal del por entonces príncipe Alberto y sacar al exterior las frustraciones e impedimentos internos que atezan su habla” [...].

### El poder de hablar, un arma esencial para los directivos

Si para un directivo el habla es una habilidad fundamental de su función que le exige estar un 75% del tiempo comunicándose, más lo es todavía para un miembro de la Casa Real inglesa en una monarquía que pretende conciliar lo antiguo con las nuevas exigencias del entorno del siglo XX, como aparece reflejado en *El discurso del rey*.

La cinta muestra cómo el concepto de relaciones públicas pasa a ser así una competencia básica para sobrevivir en un continente donde varias monarquías han desaparecido bajo los vientos tumultuosos de la Primera Guerra Mundial y la Revolución Rusa. Y para poder desarrollar dicha competencia, el poder hablar y el hablar bien resultan del todo necesarios. Algo que sigue siendo real en el conjunto de empresas actuales y que todos los grandes líderes de las multinacionales tienen que dominar a la perfección.



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que te permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre la comunicación en las organizaciones. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

## 15.7 Autoevaluación



Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.



| Indicador   | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para<br>representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|---|----------------------------------|--------|---|--------|-----------|----|
|   | SÍ                               | AÚN NO | SÍ  | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Expongo el rol de la comunicación en la organización?                                  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo la importancia de la comunicación para los gerentes?                          |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explico los distintos elementos del proceso de comunicación?                           |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Presento el concepto de modelo de comunicación?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Defino los distintos canales de comunicación organizacional y la formación de redes?   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Distingo entre comunicación formal e informal?   |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Justifico la aparición de barreras de la comunicación?                                 |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Expongo el concepto de comunicación efectiva y explico las guías para alcanzarla?      |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Presento la política de comunicación a los clientes y las actividades que la integran? |                                  |        |   |        |           |    |

## 15.8 Evaluación final del capítulo

1. Comente la siguiente afirmación: “La comunicación, al facilitar las funciones gerenciales, es una pieza imprescindible del funcionamiento interno de la organización, pero no incide sobre el entorno externo.”
2. ¿En qué sentido el directivo actúa como transmisor de información?
3. ¿Puede citar algunos ejemplos de situaciones generadoras de ruido?
4. ¿Cuáles son los principales factores que deben tenerse en cuenta para seleccionar el canal adecuado?
5. Distinga los conceptos de comunicación formal e informal.
6. Ofrezca una explicación simple del rumor como medio de comunicación.
7. ¿Qué se entiende por barreras de la comunicación?
8. Formule una serie de recomendaciones para lograr que la comunicación sea efectiva.
9. ¿Cuáles son los objetivos de la publicidad?
10. ¿Qué se entiende por promoción de ventas y cuáles son los principales tipos de promociones?

## 15.9 Portafolio de evidencias



| Actividad  | Líneamiento a evaluar   | Elementos a evaluar  |
|--|---|--|
| Escrito sobre rol de la comunicación.                              | Exponer el rol de la comunicación en la organización.                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Razones expuestas.</li> <li>Respuestas a las preguntas planteadas.</li> </ul>   |
| Reflexión sobre la importancia de la comunicación para el gerente. | Describir la importancia de la comunicación para los gerentes.                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los efectos de una buena, mala o deficiente comunicación del gerente.</li> <li>Conclusión sobre la importancia de la comunicación para los gerentes.</li> </ul>                         |
| Explicación de los elementos de la comunicación.                   | Explicar los distintos elementos del proceso de comunicación.                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en el ejemplo qué elementos del proceso de comunicación están presentes.</li> <li>Explicar los elementos del proceso de comunicación.</li> </ul>  |
| Definición de modelo de comunicación.                              | Presentar el concepto de modelo de comunicación.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en el ejemplo la presencia de los elementos de la comunicación.</li> <li>Definición del concepto de modelo de comunicación.</li> </ul>  |
| Escrito sobre canales de comunicación organizacional.              | Definir los distintos canales de comunicación organizacional y la formación de redes.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de canales de comunicación organizacional.</li> <li>Descripción de formación de redes.</li> <li>Identificación de los canales de comunicación organizacional en los ejemplos.</li> </ul> |
| Identificar la comunicación formal e informal.                     | Distinguir entre comunicación formal e informal.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en los ejemplos si se trata de comunicación formal o informal.</li> <li>Argumentos que justifiquen la clasificación.</li> </ul>   |
| Argumentación sobre la aparición de barreras de comunicación.      | Justificar la aparición de barreras de la comunicación.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las barreras de comunicación presentes en el ejemplo.</li> <li>Determinar su posible origen.</li> <li>Argumentos sobre el porqué se dieron.</li> </ul>                                  |
| Definición de comunicación efectiva.                               | Exponer el concepto de comunicación efectiva y explique las guías para alcanzarla.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición del concepto de comunicación efectiva.</li> <li>Explicación de cómo podría lograr la comunicación efectiva mediante la guía.</li> </ul>  |
| Explicación de los componentes de la política de comunicación.     | Presentar la política de comunicación a los clientes y las actividades que la integran. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar en el ejemplo cada uno de los elementos de la política de comunicación a los clientes.</li> <li>Explicar en qué consiste cada elemento.</li> </ul>                                      |

## 15.10 Bibliografía



Behar, R., Kover, A. & Warner, M. (1997). Who's reading your e-mail? As the world gets networked, spies, rogue employees, and bored teens are invading companies' computers to make mischief, steal trade secrets-even sabotage careers. *Fortune*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: [http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1997/02/03/221526/](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1997/02/03/221526/)

- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication: an introduction to theory and practice* (p. 318). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Bermúdez, I. (2011). Estadísticas de redes sociales en América Latina 2011. *Social act*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: <http://thesocialact.wordpress.com/2011/05/18/estadisticas-de-redes-sociales-en-america-latina-2011/>
- Clampitt, P. (2004). *Communicating for Managerial Effectiveness* (3rd ed., p. 304). Michigan: SAGE Publications.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI* (2a. ed.). Buenos Aires: Ediciones La Crujía.
- Diccionario crítico de ciencias sociales* (2009). Madrid, España: Plaza y Valdés.
- Dixon, T. (1996). *Communication, Organization and performance* (p. 281). New Jersey: Norwood.
- Fernández, T. (2001). ¿Está su empresa preparada para recibir a la “generación C”? *Expansión.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: <http://www.expansion.com/2011/03/22/empleo/desarrollo-de-carrera/1300820056.html>
- Galindo, L. (2008). *Comunicación, ciencia e historia* (p. 544). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Malone, T. & Crowston, K. (1991). Toward an interdisciplinary theory of coordination. *Center for Coordination Science, MIT*, pp. 1-45.
- Medrano, M. (2011). Calderón y Lope para mejorar las cuentas de las empresas. *El Mundo.es*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: <http://www.elmundo.es/elmundo/2011/02/07/economia/1297099270.html>
- Mexicanos usan redes sociales para venderse (2010). *Identi*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: <http://www.identi.li/index.php?topic=23999>
- Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa* (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.
- Mochón, F. & Calvo, N. (2009). *Economía de la empresa* (p. 360). España: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Moles, A. (1992). *La creación científica*. Madrid, España: Taurus.
- Robbins, S. (2000). Communication breakdown: nine mistakes managers make. *Harvard Management Communication Letter*, 3(9), pp. 3-5.
- Sagario, D. & L. B. (2005, 25 de septiembre). Work-place Gossip Can Threaten Your office. *News Leader*. Springfield, Missouri, United States. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: <http://www.news-leader.com/>
- Tapscott, D. (1993). *Paradigm shift: the new promise of information technology* (p. 337). Minnesota: McGraw-Hill.
- V.M/A.G. (2011). “El discurso del rey”, una lección de liderazgo y superación. *Expansión.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013, de: <http://www.expansion.com/2011/03/01/entorno/1298934831.html>
- Warfield, A. (2001). Do You Speak Body Language? *Training & Development*, abril, pp. 60-61.
- Zorn, T. (2002). Converting within Divergence: Overcoming the Disciplinary Fragmentation in Business Communication, Organizational Communication, and Public relations. *Business Communication Quarterly*, marzo, pp. 44-53.

## 15.11 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco (\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Ejemplo de British Petroleum y de Jhonson & Jhonson
- Ejemplo de la organización TESA
- Ejemplo de un modelo de comunicación
- Ejemplos de la organización Selma S.A
- Ejemplos de comunicación formal e informal
- Ejemplo de filtración de información en la Agencia Central de Inteligencia (CIA) y del Banco del Vaticano
- Ejemplo de la organización MS
- Ejemplos de planeación deficiente recopilados por el Business Insider
- Ejemplo de la empresa Conserva del Norte
- Ejemplo del bufete de abogados AGarrido
- Ejemplo de Zeta Contenidos
- Presentación PowerPoint\*

## Control: procesos y técnicas

### Contenido

|              |  |     |
|--------------|--|-----|
| <b>16.1</b>  | Introducción. . . . .  | 485 |
| <b>16.2</b>  | ¿Qué es el proceso de control y por qué es importante?. . . . .                        | 485 |
| <b>16.3</b>  | Fases del proceso de control . . . . .   | 488 |
| <b>16.4</b>  | Herramientas para medir el desempeño de la organización . . . . .                      | 492 |
| <b>16.5</b>  | <i>Benchmarking</i> de las mejores prácticas . . . . .                                 | 499 |
| <b>16.6</b>  | Control de los directivos por parte de los accionistas: gobierno corporativo . . . . . | 501 |
| <b>16.7</b>  | Autoevaluación. . . . .  | 504 |
| <b>16.8</b>  | Evaluación final del capítulo . . . . .  | 505 |
| <b>16.9</b>  | Portafolio de evidencias . . . . .   | 505 |
| <b>16.10</b> | Bibliografía. . . . .  | 506 |
| <b>16.11</b> | Material de la página Web de apoyo . . . . .   | 507 |

### Aprendizajes esperados

- Define el concepto de control de gestión como proceso.
- Valora el papel del control como fortaleza interior de la empresa para enfrentarse al exterior.
- Analiza las fases que comprende el control de gestión.
- Describe algunas herramientas para medir el desempeño organizacional.
- Diferencia el control presupuestario del control no presupuestario.
- Expone los presupuestos y explica su finalidad.
- Diferencia el cuadro de mando económico financiero del cuadro de mando integral.
- Explica en qué consiste el *benchmarking* de las mejores prácticas.
- Reconoce qué es el gobierno corporativo y su función de control en la empresa.

### Competencia a desarrollar

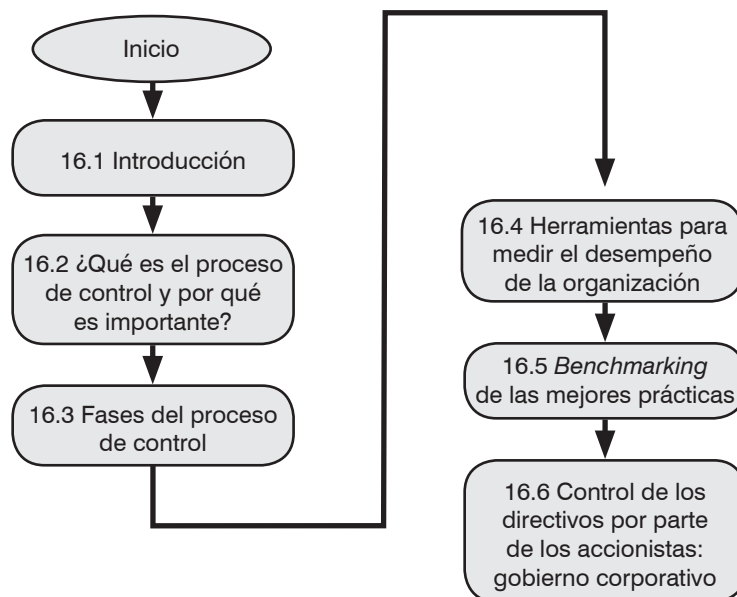
Explicar el proceso de control y sus herramientas como una función interna necesaria para que la organización alcance sus objetivos.

### Parte 5 Control y administración de operaciones

En esta Quinta Parte del libro se examinan los procesos de control. La función de control es la última de las cuatro funciones básicas de la administración. Los gerentes, además de dirigir, organizar y planear, deben controlar las actividades realizadas por la organización. Los gerentes deben supervisar lo planeado para comprobar las posibles desviaciones.

#### Capítulo 16 Control: procesos y técnicas

Este capítulo aborda el proceso de control como función interna básica para que la organización lleve el rumbo adecuado y llegue al destino marcado como objetivo. Para ello se analizan las herramientas principales que deben manejar los gerentes, así como la autoexigencia que puede tener la empresa si su estándar de referencia es la excelencia.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre control, procesos y técnicas. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### Cuesta muy caro no realizar un buen proceso de control

(“Retirá Toyota 2 170 000 Vehículos en EUA”, 2011)

#### Toyota y algunas fallas en el pedal del acelerador

Toyota Motor Corporation de Estados Unidos está llamando a reparación a 2 170 000 vehículos Toyota y Lexus en ese país para que sean revisados por problemas en el pedal del acelerador, que suele pegarse con la alfombra del piso de los automóviles y ocasionar que se acelere la unidad con riesgos de accidente,....

En efecto, Toyota entró en un conflicto legal cuando el Departamento del Transporte la acusaba de tener fallas electrónicas en sus sistemas de activación del acelerador. La firma automotriz demostró con documentos y pruebas en sus vehículos, que ése no fue el problema. Desde el principio el efecto se ligó al pedal y su atoramiento con la alfombra del piso del lado del conductor. Las autoridades no le creyeron y hace poco tiempo les tuvieron que reconocer públicamente que el aspecto electrónico no fue la falla, sino por el cual luchaba la empresa.

Fueron los propios ingenieros de la NASA los que demostraron que Toyota no falló con sus sistemas electrónicos sino mecánicos, de un simple pedal.

Con todo, Toyota ahora se ve obligada a llamar a revisión 2 170 000 unidades tan sólo en Estados Unidos. Se habla de unidades Lexus 2006 y Toyota Highlander, entre otras.

...Con todo y esa guerra sucia de medios, sin saberse auspiciada por quién o quiénes, Toyota resultó ser la empresa que más automóviles vendió en todo el mundo, superando a Volkswagen y a General Motors.

...Toyota gastó en Estados Unidos \$13 500 millones de dólares para hacer frente a los problemas de llamado a reparación el año pasado.



**E**l artículo pone de manifiesto lo caro que le puede salir a una empresa fallar en su proceso de control. El hecho de que millones de vehículos vendidos presenten una falla, además del costo que supone el tener que repararlos, hace caer la imagen de la marca en un asunto tan serio como la seguridad.

- ¿Cree que Toyota debe mejorar su proceso de control, o que es suficiente solucionar el problema puntual y retirar los vehículos afectados?
- ¿Dónde cree que se debe aplicar la medida correctiva?

## 16.1 Introducción



En este capítulo se estudia la función de control en la empresa, y su necesaria relación y coherencia con la estrategia de ésta y con la función de planeación de los objetivos. Para que el proceso de control sea útil, no se puede limitar a una actuación puntual, sino que debe ser un proceso continuo de evaluación, comparación y en su caso, corrección del desempeño laboral, así como de detección de los errores que han causado la desviación con respecto a los resultados propuestos como objetivo. También se analizan las herramientas principales en las que se apoya el control. Con ellas, los gerentes podrán dirigir la organización con más garantías de éxito, pues tener en todo momento una información fiable y relevante otorga una ventaja de cara a la toma de decisiones.

Todo este proceso de control se puede ver enriquecido si la organización practica el *benchmarking* de las mejores prácticas, pues en este caso, la empresa perseguirá la excelencia, buscándola allá donde se dé.

## 16.2 ¿Qué es el proceso de control y por qué es importante?



Pudiera parecer que el control es la última fase del proceso de administración. La función de control permite una revisión adecuada y constante de la marcha de la empresa en su conjunto, pues permite una revisión y valoración del conjunto de decisiones adoptadas. Pero para que





El **proceso de control** consiste en la evaluación, comparación y en su caso, corrección del desempeño laboral, intentando detectar los errores que se han cometido y los motivos que han causado la desviación de los resultados obtenidos con respecto a los resultados definidos como objetivo.



**Desempeño laboral.** Es el resultado final que se ha obtenido al realizar una actividad.



**C**uando una empresa se organiza constituyendo un conglomerado, frecuentemente es penalizada por los inversores por la dificultad para gestionar y rentabilizar una empresa tan diversificada. Esto ha sido lo que le ha ocurrido al grupo chileno Luksic, y por ello, se ha esforzado en demostrar su capacidad de gestión y de controlar los procesos. Además, optó por incorporar ejecutivos profesionales de elevado nivel (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009).

el **proceso de control** sea realmente útil e impulsor de ventaja competitiva para la empresa, ha de realizarse en todas las fases y niveles del proceso de administración. (Merchant, 1982). Ha de ser consistente con la estrategia de la empresa, y arrancar en las fases de planeación de objetivos.

El proceso de control, para que sea realmente útil, no se debe limitar a actuaciones puntuales, sino que ha de ser un proceso continuo. Consiste en evaluar el **desempeño laboral** y comparar los resultados de este desempeño con los resultados propuestos como objetivo. En caso de que exista desviación entre los resultados obtenidos y los propuestos, se ha de realizar un profundo análisis para detectar los errores que la han provocado y corregirlos.

La empresa, por consiguiente, ha de tener clara la estrategia y los objetivos que persigue. Para ello, ha de definir sus factores clave o críticos, de los que depende su ventaja competitiva en el largo plazo, su éxito o su fracaso: capacidad directiva, diferenciación del producto, tecnología punta e innovadora, etcétera.

El control consiste en evaluar y comprobar si se han conseguido los objetivos planeados y se han tomado las decisiones correctas o, si por el contrario, ha habido desviaciones de los resultados que se perseguían. Asimismo, se debe tratar de detectar los errores y los motivos que han provocado dichas desviaciones para poder corregirlos.

Muy ligada a la función de control, está la función de planeación de los objetivos. No podremos saber si hemos alcanzado los objetivos previstos, si éstos no han sido previamente propuestos y definidos, es decir, planeados. Por tanto, para poder realizar un proceso de control, es necesario haber planeado previamente los objetivos, las metas y los estándares de resultados. Esta planeación, aunque no pertenece específicamente al proceso de control, es imprescindible para poder llevarlo a cabo (véase el Cap. 7).

La información y su fluida retroalimentación tienen un papel protagonista en la función de control. El éxito del proceso de control depende también de la calidad de la información que se maneje, tanto de la información que los directivos obtienen, como de la que éstos ofrecen a sus subordinados, y éstos, a su vez, a los directivos. La información ha de ser objetiva, precisa, clara y oportuna, y su retroalimentación ágil y correcta.

El control es una herramienta fundamental para que el capitán de un barco pueda llevar correctamente el timón, y el rumbo sea el previsto para llegar al puerto deseado. Pero el control también permite detectar la conveniencia de cambiar el rumbo para esquivar un iceberg o para aprovechar un viento a favor. Se trata de conocer profundamente todo lo que incide en el funcionamiento y trabajo dentro del barco, sin descuidar una visión de los factores externos favorables para aprovecharlos, y de los perjudiciales para procurar que afecten lo menos posible. Todo ello sin perder de vista la meta: llegar al puerto.

El control comienza trabajando hacia dentro de la organización. Observa, evalúa, compara y realiza un seguimiento continuo, teniendo en cuenta los procesos que se desarrollan en todas sus áreas. Con la información que el control aporta a la dirección, ésta tiene la capacidad de corregir errores, mejorar procedimientos y anticiparse a los acontecimientos. El autoconocimiento profundo que el control aporta a la empresa, es la base para el cambio y la mejora, pues es una ayuda fundamental para que la dirección tenga una visión con perspectiva de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, y de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece. Sólo desde una fortaleza interior se puede ser fuerte en el exterior.

### Para poner en práctica

Elabore una lista con las ventajas que proporciona el proceso de control. Compare su lista con la de sus compañeros y discuta por qué las seleccionaron. Elaboren una lista grupal.



**Controller:** Es la persona responsable de llevar a cabo el control en una organización

El control no significa simplemente reaccionar ante los acontecimientos una vez que han ocurrido. También significa mantener el seguimiento, reportar información relevante para que la dirección pueda anticiparse a los acontecimientos que pueden ocurrir y cambiar la organización o algunos aspectos de ella, de forma que tenga capacidad para responder ante las posibles oportunidades o amenazas que puedan identificarse. La persona responsable de llevar a cabo el control en cualquier organización, recibe el nombre de **controller**.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un texto en el que se comentan las funciones de control llevadas a cabo por el *controller* o responsable de control en la empresa. Después de revisarlo detenidamente, defina con sus propias palabras el concepto de procesos de control. Identifique las funciones principales del *controller* y mencione si está de acuerdo con la opinión del autor en cuanto al control como instrumento de promoción del cambio en una organización.

## 16.2.1 Por qué el control es importante

El control es importante, pues sin él difícilmente se conseguirán los objetivos previstos (Vinas & Jusko, 2004). Más específicamente, el control consigue:

- Mejorar la calidad. Al detectarse y corregirse a tiempo los fallos del proceso, se corrigen los errores y se consigue la calidad perseguida.
- Enfrentarse con ventaja a los cambios. Los cambios afectan a todas las organizaciones y éstos son cada vez más bruscos y rápidos (véase el Cap. 12). Los mercados cambian, los mercados se globalizan y la competencia en todo el mundo ofrece a los clientes nuevos productos y servicios. Las tecnologías avanzan a un ritmo vertiginoso. El control permite a los directivos estar al acecho para detectar estos cambios que afectan a su organización.
- Facilitar la delegación y el trabajo en equipo. Si el proceso de control se realiza correctamente, los trabajadores pueden tener más autonomía y más capacidad de decisión sobre su propio trabajo.
- Agregar valor. En definitiva, todas las mejoras que se consiguen con un buen proceso de control redundan en agregar valor al producto final, y que los clientes lo prefieran frente a los productos de la competencia.

Un buen proceso de control no se limita a “mirar al pasado” para comprobar sus errores. Ha de procurar ser un control prospectivo, que mire al futuro para anticiparse a los acontecimientos, ser un control proactivo, que proponga e incentive medidas de actuación, y ser un control continuo que impregne a toda la organización, empujándola hacia la mejora continua y la calidad total.



Un eficiente control de los procesos y de las técnicas puede más que compensar la ausencia de ventaja comparativa. Este es el caso del Grupo Modelo y la producción de cerveza en México. Sin fortaleza especial alguna en su mercado interno o en la posesión de materias primas críticas para el proceso (lúpulo, cebada o malta) y a pesar del bajo nivel de consumo de cerveza per cápita en México, ocupa una posición de liderazgo mundial (Mochón et al., 2009).



### Para poner en práctica



En la página Web de libro encontrará un ejemplo de la organización Konekface que tiene como fortaleza interior el papel del control. Después de revisarlo, mencione cómo influyó el proceso de control en su éxito. Describa cómo el proceso de control consiguió que:

- La calidad mejorara.
- La organización se enfrentara a los cambios.
- El trabajo en equipo.
- Agregar el valor.

¿Qué importancia tiene el proceso de control dentro de una organización? ¿Qué pasaría si no existiera?

## Resumen

### Qué es el proceso de control y por qué es importante

El proceso de control es un proceso de evaluación, comparación, y en su caso corrección del desempeño laboral, intentando detectar los errores que se han cometido y los motivos que han causado la desviación de los resultados propuestos. El control no significa simplemente reaccionar ante los acontecimientos una vez que han ocurrido. También, significa mantener el seguimiento, reportar información relevante para que la dirección pueda anticiparse a los acontecimientos que pueden ocurrir y cambiar la organización o algunos aspectos de ella, de forma que tenga capacidad para responder ante las posibles oportunidades o amenazas que puedan identificarse. El control no se desarrolla solamente de forma puntual en momentos concretos, sino que debe ser un proceso continuo y de retroalimentación constante. El éxito del control depende en gran medida de la calidad de la información.

### 16.2.2 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué es el proceso de control?
2. Relación entre el proceso de planeación y el proceso de control.

## 16.3 Fases del proceso de control

Para llevar a cabo el proceso de control hay que realizar las siguientes acciones:

1. Planear objetivos, metas y estándares de resultados. Esta tarea pertenece a la función de planeación, pero es indispensable para poder realizar la función de control.
2. Observar, evaluar y medir el desempeño laboral.
3. Comprobar el grado de consecución de los objetivos que previamente se habían definido: si se han conseguido los objetivos planeados, o si por el contrario, han existido desviaciones significativas con respecto a los realmente obtenidos.
4. Detectar los errores que han provocado estas variaciones (en caso de existir), y conocer los motivos por los que se han cometido dichos errores.
5. Analizar si las decisiones que se han tomado para conseguir los objetivos propuestos son correctas.
6. Analizar si los objetivos que se habían definido son realistas y están bien planeados.

El proceso de control evalúa y mide el desempeño laboral, para compararlo con el planeado. Si el desempeño laboral está por debajo del desempeño marcado como objetivo, habrá que aplicar concienzudamente el resto de las fases del proceso de control. Veamos más detenidamente cada una de estas fases.

### 16.3.1 Planeación de objetivos y estándares de resultados: qué se va a medir

El control no sería posible si no se supiera a dónde se quiere llegar, o qué se quiere conseguir. Establecer, por tanto, qué se va a medir, es una decisión clave en el proceso de control, que debe partir de una profunda reflexión y de un consenso amplio de los responsables (Dalton, 2005). Se puede decir, entonces, que el control comienza cuando la dirección planea los objetivos y metas y establece los **estándares**.

Es importante concretar qué se va a medir y acertar en su elección. Hay que fijar estándares o parámetros a medir, así como resultados objetivo que se quieren y esperan conseguir.

Existen cuatro tipos de estándares:



**E**l proceso de control evalúa y mide el desempeño laboral para comprobar si se han conseguido los objetivos planeados y si las decisiones tomadas han sido correctas. Si los objetivos no se han conseguido, habrá que analizar si éstos eran o no realistas, así como detectar los errores cometidos para poder corregirlos.



Un **estándar** es un criterio que se fija y sirve de base para comparar los hechos a evaluar.

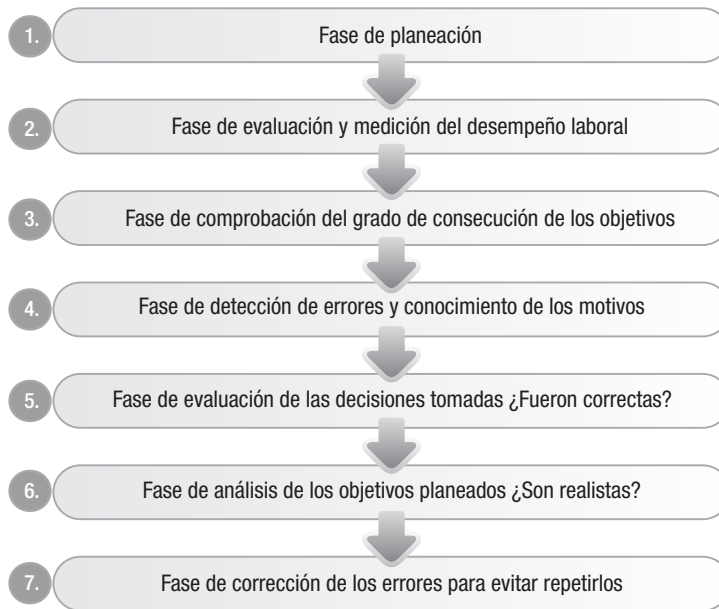


Figura 16.1 Fases del proceso de control.

- *Estándares de cantidad*, como por ejemplo, volumen de producción, cantidad de existencias, etcétera.
- Estándares de calidad, como el control de la materia prima recibida.
- *Estándares de tiempo*, como el tiempo de producción de un producto determinado.
- *Estándares de costos*, como costos de producción, de administración, etcétera.

Algunos ejemplos de estándares o parámetros que la dirección puede decidir medir pueden ser: los costos generales, los plazos de entrega de los pedidos a los clientes, los plazos de entrega de los proveedores, el tiempo de preparación de los pedidos, los plazos de cobro, la rotación de las existencias, el margen comercial por línea de producto, el número de devoluciones de cada línea de producto, la tasa de rotación de los empleados en la empresa, la tasa de ausentismo, la productividad por trabajador, la rentabilidad sobre las ventas, etcétera.

Las funciones de planeación y control están, por lo tanto, estrechamente ligadas. La *planeación* se pregunta: ¿qué se va a hacer?, mientras que el *control* se plantea: ¿se está haciendo lo previsto?

## 16.3.2 Medición y evaluación del desempeño laboral

### Cómo se va a medir

Existen multitud de sistemas de recopilación de información sobre los hechos reales. Entre otros se pueden señalar los siguientes:

- *Observación personal*: es la técnica más frecuente en la organización y la realiza el superior sobre el subordinado.
- *Informes*: orales, escritos y estadísticos.
- Análisis de razones.
- *Auditoría y consultoría*: tanto con respecto a la contabilidad como con respecto al asesoramiento sobre el funcionamiento de la empresa. Se distingue entre **auditoría interna**, cuando

Las nuevas tecnologías han contribuido a facilitar las tareas de planeación y control de las organizaciones. Los *Enterprise Resource Planning (ERP)* o sistemas de planeación de recursos empresariales son sistemas para gestionar de manera integrada y eficiente la información de la empresa, conectando las diferentes áreas del negocio mediante procesos computarizados. Su función principal es organizar y estandarizar procesos y datos de la empresa, transformándolos en información útil para tomar decisiones y controlar la marcha de la compañía. En fechas recientes los ERP se han integrado con nuevas aplicaciones basadas en la Web, de forma que por ejemplo se pueden ofrecer nuevos servicios a los clientes en materia de atención al cliente y servicios postventa. Así los clientes pueden configurar sus productos y planear reparaciones a través de la red.

La empresa mexicana Grupo Modelo ha hecho del control de calidad y de los procesos un aspecto diferenciador. Ha sabido, conservando sus raíces, diseñar un modelo exclusivo de fabricación, una total homogeneidad en el producto, lo que ha supuesto una garantía de calidad (Mochón et al., 2009).

**Auditoría interna:** La auditoría es realizada por algún empleado de la misma empresa.



**Auditoría externa:** La auditoría la lleva a cabo una persona, empresa externa a la organización.

es ejercida por un elemento de la misma empresa, y **auditoría externa**, cuando es realizada por empresas de servicios.

#### Para poner en práctica

Investigue en qué consisten las diferencias entre auditoría y consultoría; así como las diferencias que existen entre auditoría interna y externa.

### 16.3.3 Comparación del desempeño laboral con los estándares de resultados planeados: evaluación del grado de consecución de los objetivos

Una vez obtenida la información anterior, es necesario interpretarla y compararla con los resultados que la empresa se había propuesto. A partir de dicha comparación, será necesario evaluar el grado de consecución de los objetivos planeados, definiendo el rango de variación que se va a considerar aceptable.

En esta fase, hay que evaluar si la desviación o diferencia entre los resultados reales y los resultados objetivos es mayor o menor que el **rango de variación** definido como admisible. Este dato es de suma importancia, pues, como se va a ver en la siguiente fase, de este dato va a depender, normalmente, que la empresa tome o no medidas correctivas.

### 16.3.4 Analizar la desviación y decidir si aplicar o no medidas correctivas dirigidas al estándar, al desempeño o a ambos

Según sea la desviación con respecto al resultado objetivo, esto es, según sea el rango de variación, hay que decidir si se emplea o no una medida correctiva. La corrección puede ir dirigida a mejorar el resultado que se ha obtenido, o a modificar el objetivo, por no ser éste realista.

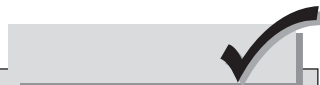
Por regla general, la empresa adoptará medidas correctivas, si la diferencia o desviación entre el resultado real y el objetivo es significativa, esto es, mayor que el rango de variación aceptable que ha marcado la dirección. Si, por el contrario, las desviaciones no son significativas, o si dichas diferencias son debidas a casos fortuitos o hechos poco frecuentes, no habrá que tomar ninguna medida correctiva. Un ejemplo de este tipo de situación sería si las ventas de una empleada en un mes determinado fueron muy bajas, porque estuvo asistiendo a un curso de formación que organizaba la empresa.

En el caso en que se decida tomar una medida correctiva, ésta puede ser de dos tipos, según el momento en el que se apliquen:

- Medida correctiva inmediata.** Se actúa en el mismo momento en que se detecta la desviación para detener el problema inmediatamente y que el desempeño retome su curso.
- Medida correctiva básica.** Se actúa de forma más reflexiva, analizando cómo y por qué se produjo la desviación, antes de poner en marcha la medida correctiva. Se pretende llegar al fondo del problema, y no de poner un parche, aunque ello requiera emplear algo más de tiempo.

#### Para poner en práctica

Elabore tres ejemplos donde tenga que analizar la toma de medidas correctivas. Indique qué tipo de medida correctiva considera que sería adecuada en cada caso y por qué.




**Rango de variación:** Diferencia o desviación aceptable para la dirección entre el desempeño o resultado real y el desempeño o resultado estándar u objetivo.




**A**l analizar sus procesos, la empresa colombiana "Grupo Nacional de Chocolates" decidió que la distribución y la optimización de la cadena de abastecimiento se debería convertir en una estrategia de diferenciación frente a la competencia. Se siguió un sistema capilar que permite llevar los productos del grupo a las tiendas cercanas a los sitios de residencia del grueso de la población, que constituye cerca del 70% de la demanda (Mochón et al., 2009).

Según dónde se apliquen las medidas correctivas, éstas pueden ser:

- a) *Medidas correctivas del desempeño.* Si se comprueba que el objetivo está bien planeado, que se puede y debe lograr, la corrección deberá ir dirigida a mejorar los resultados obtenidos. La medida correctiva hay que aplicarla en el desempeño, para adecuarlo al estándar esperado. Hay que descubrir los motivos que han dado lugar al insatisfactorio desempeño y corregir y mejorar las tareas y acciones que lo han causado. Un ejemplo de este tipo de medida sería si se observa un bajo desempeño por desmotivación de los trabajadores. En este caso habrá que actuar para conseguir la motivación y satisfacción del trabajador. Para ello habrá que poner en marcha programas de formación, políticas de ascenso y reclutamiento interno o establecer un sistema de remuneración por objetivos. Si la causa ha sido por fallas en la transmisión de la información, habrá que mejorar la política de comunicación ascendente y descendente de la organización para que haya retroalimentación y no se prolongue en el tiempo un mal entendido, un falso rumor, etcétera.
- b) *Medidas correctivas de los objetivos.* Si tras estudiar la causa de la desviación se concluye que el trabajo ha sido llevado a cabo de la forma correcta y deseable, habrá quizás que revisar el objetivo. Si los objetivos son difusos, difíciles de cuantificar o poco realistas, entonces son los objetivos o metas los que necesitan la medida correctiva. Los objetivos que por diversas razones fueran imposibles de alcanzar, pueden causar ansiedad, desmotivación o frustración.



Las medidas correctivas se pueden aplicar en el desempeño laboral o en la definición y cuantificación de los objetivos a conseguir.



**Para poner en práctica**

En la página Web del libro encontrará ejemplos de medidas correctivas tomadas por la organización Nokia. Después de revisarlos identifique qué tipo de medida correctiva se tomó, si fue básica o inmediata. Posteriormente señale qué tipo de medida correctiva se tomó de acuerdo a donde se aplicó. Comente y justifique si considera que la organización, al ser consciente de su realidad, además de tomar estas medidas, habría tomado otras dirigidas a modificar los objetivos propuestos inicialmente.

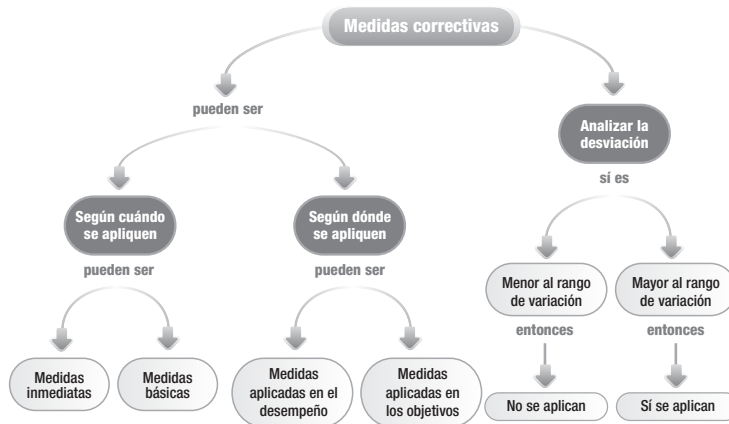


Figura 16.2 Medidas correctivas.



Asimismo, para el éxito del proceso de control no se puede olvidar una adecuada política de comunicación en la organización (véase el Cap. 15). Todos los empleados deben tener claro qué hechos, parámetros, conductas o criterios se quieren medir y controlar. Así será más fácil trabajar conjunta y satisfactoriamente en su consecución.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la consultora KPMG, la cual le da importancia al control. Después de revisarlo, identifique los ámbitos en donde se sugiere actuar, las actuaciones que se proponen para dar mayor solidez al sistema de control interno y los beneficios que de estas actuaciones se espera obtener. Finalmente, elabore su propio folleto de publicidad.

## Resumen

### Fases o etapas que comprenden el proceso de control

Para llevar a cabo el proceso de control, hay que realizar las siguientes acciones:

1. Planear objetivos, metas y estándares de resultados.
2. Observar, evaluar y medir el desempeño laboral.
3. Comprobar el grado de consecución de los objetivos que previamente se habían definido.
4. Detectar los errores que han provocado estas variaciones (en caso de existir), y conocer los motivos por los que se han cometido dichos errores.
5. Analizar si las decisiones que se han tomado para conseguir los objetivos propuestos son correctas.
6. Analizar si los objetivos que se habían definido son realistas y están bien planeados.
7. Corregir los errores detectados, para evitar repetirlos.

### 16.3.5 Cuestiones de repaso

1. Fases o etapas del proceso de control.
2. Tipos de medidas correctivas según a qué se apliquen.

## 16.4 Herramientas para medir el desempeño de la organización

Para medir la **efectividad organizacional**, necesitamos herramientas potentes que consigan medir el desempeño organizacional y que proporcionen a los responsables de la dirección estratégica de la empresa, indicadores claros que les permitan conocer si el rumbo que llevan es el deseado o si éste ha de ser modificado (Koontz & Bradspies, 1972).

Cualquier herramienta que se emplee para medir el desempeño organizacional no se debe de utilizar de forma aislada, sino de forma conjunta y coordinada con otras más generales y básicas, como la supervisión directa, la motivación del personal o la adopción de un tipo u otro de estructura organizativa. Las principales formas de realizar el control son: el *control de*

La **efectividad organizacional**. Es una medida del grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa y organización.



gestión, el cuadro de mando económico financiero y el cuadro de mando integral o tablero de control balanceado.

### 16.4.1 El control de gestión

Toda organización necesita información permanente sobre su gestión. El **control de gestión** es un mecanismo que facilita la información económica y financiera que los directivos precisan para medir y vigilar la eficacia y la eficiencia en la asignación y utilización de los recursos que maneja la empresa, en relación con los objetivos que se quieren alcanzar, los cuales deben estar en línea con la misión y la estrategia de la empresa.

El control de gestión se realiza, asimismo, a través de las etapas o fases de actuación vistas anteriormente: planeación de objetivos y estándares de resultados, medición y evaluación de resultados, análisis de desviaciones y, en su caso, implantación de medidas correctivas.

### Formas de llevar a cabo el control de gestión

El control de gestión se puede llevar a cabo a través de un control presupuestario o de un control no presupuestario.

#### Control presupuestario

El control presupuestario se apoya en la elaboración de **presupuestos** y en el seguimiento y medición de los mismos, para verificar su grado de cumplimiento y analizar sus posibles desviaciones. Debemos recordar que los presupuestos son previsiones.

Los presupuestos permiten conocer cuál es el resultado objetivo para cada uno de los centros de responsabilidad. Esto facilita la toma de decisiones y las acciones a emprender para intentar cumplir con dichos presupuestos.

Los presupuestos siempre están referidos a un periodo concreto de tiempo, por lo que una vez agotado éste, es necesario reelaborarlos, juntando así material que nos va a permitir realizar comparaciones entre distintos periodos (Mochón & Calvo, 2009).

Existen diferentes clases de presupuestos. Los más relevantes son el *presupuesto de operaciones* (que puede comprender el presupuesto de ventas, el de producción, el de compras, el de gastos, etc.), el *presupuesto de inversiones*, el *presupuesto de tesorería* y el *balance previsional*.




#### Para poner en práctica

Elabore una investigación sobre los diferentes presupuestos, en qué consisten y qué finalidad tienen. Posteriormente, haga una exposición, ya sea con diapositivas PowerPoint o cualquier otro material.

#### Control no presupuestario

El control no presupuestario se apoya en las siguientes técnicas:


- *Observación directa personal*. Tradicionalmente la realiza el superior sobre el subordinado. Sin embargo las modernas teorías de control instan al propio trabajador a realizar un autocontrol sobre su trabajo.
- *Informes*. Para que sean efectivos, deben tener una clara finalidad, saber quién los ha pedido y por qué, resumir los problemas detectados y proponer medidas para solucionar dichos problemas.




El **control de gestión** es un conjunto de técnicas que aporta información permanente sobre la gestión de la empresa, y permiten medir el grado de cumplimiento del desempeño.



**M**edir el desempeño es algo fundamental para cualquier organización. Las principales herramientas son el control de gestión, el cuadro de mando económico financiero y el cuadro de mando integral o tablero de control.



Los **presupuestos** son la expresión, en términos cuantitativos y monetarios, de objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo de tiempo y para cada centro de responsabilidad, así como de planes de acción dirigidos a alcanzar dichos objetivos.



**D**ado que la empresa colombiana "Grupo Nacional de Chocolates" está especializada en productos de consumo masivo, los precios deben ser ajustados y las plantas de producción tecnológicamente avanzadas y eficientes. La eficiencia es algo asumido por toda la organización, pues el sector es muy competitivo y se considera un prerrequisito para alcanzar la excelencia en la gestión empresarial, refrendada por evaluadores externos a la empresa (Mochón et al., 2009).

PERT es básicamente un método para analizar las tareas involucradas para completar un proyecto dado, especialmente el tiempo para completar cada tarea e identificar el tiempo mínimo necesario para completar el proyecto total.

- *Auditorías*. Tanto para acreditar la fiabilidad de las cuentas de la empresa como para asesorar sobre el funcionamiento de la empresa. Al estudiar a fondo la empresa ejercen una función de control.
- *Análisis de razones*. Tradicionalmente ha sido una de las herramientas más utilizadas para la interpretación, evaluación y control de los resultados de una empresa.
- *Análisis de tiempos mediante grafos*. Por ejemplo el PERT.
- *Análisis de variables según métodos matemáticos y de simulación*. Este tipo de control se aplica para controlar la calidad, los inventarios.

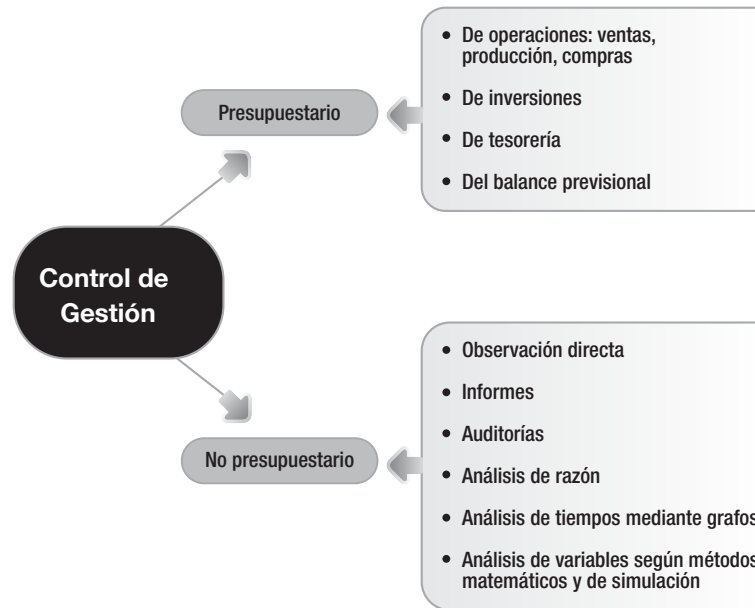


Figura 16.3 Control de gestión.

### Para poner en práctica

Comente con un compañero las principales características que tiene el control de gestión. Describan las ventajas y desventajas que tiene esta herramienta y su importancia en la medición del desempeño de la organización.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentran ejemplos de control de gestión en una sociedad de distribución de material de oficina y en un texto sobre incremento de ventas a partir del número de visitas a un sitio web. Después de revisarlos determine cuál de los dos es un control presupuestario y cuál no. Describa las principales diferencias entre el control presupuestario y el control no presupuestario. ¿Qué permite cada uno de ellos?

## 16.4.2 Cuadro de mando económico financiero

El **cuadro de mando económico financiero** facilita la información económica financiera que los gerentes precisan para realizar la dirección y el control (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2003). Se pueden confeccionar distintos cuadros de mando económico financiero, resaltando unos datos u otros según lo que se quiera controlar, y según a qué área y a qué responsable vaya dirigido. Así, el director comercial precisará un cuadro de mando distinto que el director financiero. Dado que la información relevante que necesitan los directores de las distintas áreas para tomar sus decisiones es distinta, esta información no debe presentarse de la misma forma, ni ser igual de exhaustiva en todos sus apartados.

Los pasos a seguir para confeccionar un cuadro de mando económico financiero son:

- 1º Definir cuáles son los objetivos del cuadro de mando. Para que el cuadro de mando sea útil, hay que saber para qué se va a necesitar. No es lo mismo si se va a necesitar como instrumento para tomar decisiones de estrategia comercial, que si se va a utilizar para decidir una estrategia de reducción de costos.
- 2º Recopilar todos los datos y la información necesaria para confeccionarlo. Una vez se tenga claro el primer paso del objetivo del cuadro, habrá que recopilar toda la información necesaria para cubrir el objetivo.
- 3º Confección del cuadro de mando económico financiero. Consta de varias partes: balances de situación, cuenta de explotación, cuadro de financiación, cuadro de razones financieras, cuadro de razones económicas, cuadro de razones de actividad, presupuesto general de gastos, cuenta de explotación previsional y punto muerto o umbral de rentabilidad.

Algunos ejemplos de estas razones podrían ser:

- **Indicadores comerciales:**  
Aceptación de ofertas: Ofertas aceptadas/Ofertas realizadas.  
Cuota de mercado: Ventas de la empresa/Ventas totales del sector.
- **Indicadores de la atención posventa al cliente:**  
Fidelización de la clientela: Cliente que repite compras/Número total de clientes.  
Devoluciones de clientes: Número de devoluciones/Total ventas.
- **Indicadores de rentabilidad:**  
Rentabilidad económica: BAI (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos)/Activo total.  
Rentabilidad financiera: Beneficio neto/Recursos propios.
- **Indicadores de liquidez:**  
Razón de liquidez = Activo corriente/Pasivo corriente.  
*Acid test* = (Activo corriente – Existencias)/Pasivo corriente.
- **Indicadores de gestión de cobro y pago:**  
Plazo de cobro = (Clientes + Efectos)/Venta media diaria) × 365.  
Plazo de pago = (Proveedores/Compras) × 365.
- **Indicadores del endeudamiento:**  
Razón de costo de la deuda = Gastos financieros/Deuda con costo.  
Razón de calidad de la deuda = Pasivo corriente/Deudas totales.

## 16.4.3 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para realizar la función de control, la empresa necesita nutrirse de un sistema de información integral, que garantice el seguimiento y la evaluación de la gestión y que colabore con la consecución de su plan estratégico, y en última instancia con el desarrollo de su misión. Un buen CMI ha de facilitar a la dirección la oportuna toma de decisiones para alcanzar este cometido. Este sistema integral de información se suele concretar en un **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, o tablero de control balanceado que, si está bien confeccionado, ha de facilitar a la dirección la oportuna toma de decisiones para conducir a la empresa a la meta deseada.



El **cuadro de mando económico financiero** es un documento que resume y plasma de forma intuitiva los datos y la información económica financiera que los gerentes precisan para realizar la dirección y el control.



El **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, es un sistema de información integral, esto es, sobre todas las áreas de la empresa, compuesto por la misión de la empresa como eje y guía central y un conjunto de indicadores y de actuaciones a realizar para alcanzar los objetivos previamente definidos y cubrir con éxito las diferentes perspectivas que ha de tener en cuenta la empresa. El CMI incluye tanto información cuantitativa (indicadores de gestión) como por información cualitativa (sobre el entorno, el mercado y los competidores).



**Modelo de negocio.** Es la definición y descripción del negocio. Contempla, entre otros, los siguientes puntos: selección del cliente objetivo; valor añadido que va a ofrecer el producto o servicio; ventaja competitiva que va a tener la empresa; actividades que va a llevar a cabo y con qué financiación; forma de conseguir y conservar los buenos trabajadores; y cultura empresarial que se quiere que distinga a la empresa.

Los sistemas tradicionales de medición y control del desempeño basados en los aspectos financieros, son insuficientes para evaluar la situación integral de una organización. Se hace preciso completarlos con un sistema que nos aporte una visión global o de conjunto (Newman, 1975). El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores (de König, 2004). Su principal novedad radica en la selección de los indicadores, pues se lleva a cabo de tal forma que reflejen el modelo de negocio que se ha elegido para la empresa, dejando en muchos casos que cada directivo escoja sus propios indicadores.

Para conseguir un CMI efectivo es fundamental tener un **modelo de negocio** propio de la empresa, en función de la estrategia que se persiga y del sector en el que se actúe, y que exista consenso sobre él. No es menos importante para su éxito, la implicación de todos los responsables en su ejecución.

Los indicadores financieros sólo permiten explicar qué ha pasado una vez que ya ha sucedido. Sin embargo, el CMI propone seleccionar también indicadores no financieros que permitan una gestión proactiva, es decir, que sean capaces de actuar sobre las causas que provocan los resultados. Se pretende poder adelantarse a los hechos para incidir sobre ellos. El CMI no es simplemente un conjunto de razones o indicadores, más o menos inconexos entre sí, por el contrario, cada indicador de la actividad se escoge porque refleja un aspecto importante de la estrategia de la empresa y porque mide algunas de las causas que van a provocar el efecto o resultado perseguido marcado como objetivo. El CMI también mide aspectos intangibles, pero claves de la empresa, como el grado de creatividad e innovación del personal. Asimismo, es una potente herramienta de comunicación, muy útil para aunar esfuerzos y conseguir así, entre todos, los objetivos establecidos.

## Perspectivas a considerar en el Cuadro de Mando Integral

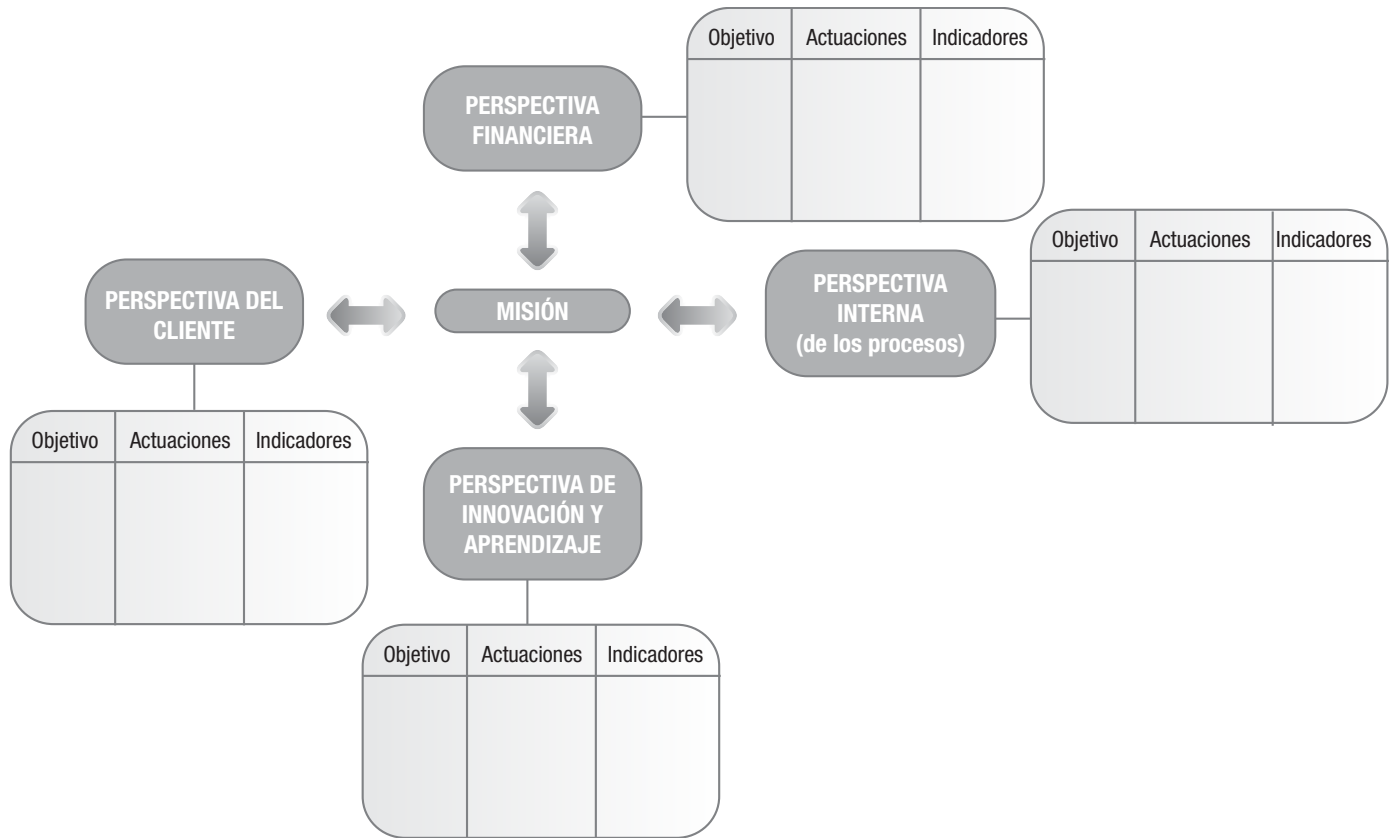
El Cuadro de Mando Integral debe normalmente considerar la empresa y el desempeño organizacional desde cuatro perspectivas:

- *Perspectiva financiera.* Comprende los indicadores financieros clásicos en los que se apoya el control y la contabilidad de gestión, así como cualquier otro indicador que ayude a medir y a colaborar en la creación de valor añadido en la empresa.
- *Perspectiva del cliente.* Debe recoger las propuestas de valor que se ofrecen al cliente: productos o servicios diferenciados o superiores, relación de precios, etcétera.
- *Perspectiva interna.* Ofrece información sobre todos los procesos internos (producción y entrega del producto, calidad, innovación, etc.), necesarios para conseguir el objetivo de satisfacer al cliente y así conseguir los resultados financieros marcados como objetivo.
- *Perspectiva de aprendizaje, innovación y desarrollo.* Busca crear valor a largo plazo, y encontrar vías para la flexibilidad y la mejora continua. La gestión de las personas y del conocimiento, la motivación, la formación y el aprendizaje continuo, el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la mejora continua, son aspectos clave de esta perspectiva que hay que cuidar para conseguir la estrategia corporativa y los objetivos últimos.

### Para poner en práctica

Reúnete con un compañero y elaboren un escrito donde mencionen la importancia que tiene el considerar las perspectivas financiera, la del cliente, la interna y la de aprendizaje, desarrollo e innovación en el tablero de control balanceado. ¿Qué información proporcionan estas perspectivas?

Estas cuatro perspectivas están relacionadas entre sí. Si los desempeños propios de la perspectiva del aprendizaje, la innovación y el crecimiento se consiguen satisfactoriamente, éstos incidirán positivamente en los resultados del área de los procesos internos. Ello redundará en una fidelización de la clientela, lo que sin lugar a dudas se debe reflejar en los resultados económicos de la empresa. El efecto integrador que supone trabajar con distintas perspectivas e indicadores puede evaluarse a partir de la construcción de un mapa de enlaces (Núñez, 2013). Un ejemplo de este mapa podría ser el presentado en Fig. 16.4.



**Figura 16.4** Mapa de enlaces.

Integrar con éxito cada una de estas perspectivas conseguirá en última instancia una mejora continua, una ventaja competitiva a largo plazo, y unos clientes y accionistas satisfechos.

El CMI aporta muchos beneficios a la organización. En primer lugar le empuja a implantar un modelo de negocio. A su vez explica éste a través de indicadores que ayudan a alcanzar los objetivos de la organización de forma proactiva y siguiendo la estrategia diseñada y consensuada. También facilita la comunicación del plan, de la estrategia, de los procesos a realizar, y en definitiva, todo aquello que se considera importante, para aunar esfuerzos y conseguir los objetivos establecidos.



### Para poner en práctica



- I. Elabore un cuadro comparativo donde muestre las principales características y diferencias entre el cuadro de mando económico financiero y el cuadro de mando integral. ¿En qué casos consideraría hacer uso de uno u otro?
  - II. En la página Web del libro se encuentran ejemplos de control que se utilizan en la práctica empresarial diaria:
    - a) Cuadro de mando económico financiero llevado a cabo por un grupo de empresas constructoras de un metro en una ciudad española.
    - b) Mapa estratégico del Real Madrid, en el que se aprecia la estructura de un cuadro de mando integral y su relación con la misión, visión y estrategia de la empresa.
- Consúltelos y coméntelos con sus compañeros.



### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual o cualquier otro organizador gráfico sobre las herramientas utilizadas para medir el desempeño organizacional. Describa sus características principales e investigue qué otras herramientas existen.

## Nota complementaria

### Control de la información para prevenir fugas de información

Es fundamental para el éxito de la empresa que ésta sea capaz de proteger su información sensible y evitar que se produzcan fugas, algo cada vez más frecuente. Hoy en día la velocidad a la que se crea y transmite la información sensible en una empresa supera ampliamente la capacidad de ésta para controlarla, protegerla y gestionarla adecuadamente.

A las amenazas y ataques intencionados para robar información importante de la empresa hay que añadir las fugas de información sensible de manera no intencionada por parte de los empleados de la empresa. Compartir equipos de trabajo entre empleados, y aún más compartir equipos móviles que contienen información sensible de la empresa con personas ajenas a ésta; el envío inmediato de información por medio de *e-mail*, que a su vez puede ser reenviada infinitas veces a multitud de distintos usuarios, etc., son algunos ejemplos de la dificultad que supone controlar el uso y el destino de la información de la empresa. A pesar de estas dificultades, las organizaciones no deben rendirse y deben velar por proteger su información, realizando entre otras actuaciones las siguientes:

- Clasificar la información, distinguiendo qué información es pública, cuál es de uso interno, cuál es confidencial y cuál es secreta.
- Ubicar dónde se ha guardado la información sensible y cuidar que ésta no sea fácilmente copiada o enviada.
- Analizar los riesgos de pérdida de USB, ordenadores portátiles, etcétera.
- Diseñar e implantar controles integrales ágiles y eficientes.
- Crear una cultura de empresa donde todos sus miembros comprendan la importancia de la información que manejan y se hagan responsables de ella, así como que conozcan y apliquen

los procedimientos que la empresa ha dispuesto para asegurar y proteger dicha información.

- Gestionar la información de manera centralizada.

## Resumen

### Herramientas para medir el desempeño organizacional

Las herramientas que utiliza el control de gestión pueden ser de dos tipos: presupuestario, que se apoya en la elaboración y en el cumplimiento de presupuestos como herramienta para medir el grado de cumplimiento del desempeño, y no presupuestario, que se apoya en técnicas como la observación directa personal, los informes, las auditorías y el análisis de razones, entre otras.

El cuadro de mando económico financiero es un documento de gran utilidad para los directivos, pues resume y plasma de forma muy intuitiva los datos y la información económica-financiera más importante que éstos precisan para realizar la dirección y el control. El cuadro de mandos económico-financieros consta de varias partes: balances de situación, cuenta de explotación, cuadro de financiación, cuadro de razones financieros, cuadro de razones económicas, cuadro de índices de actividad, presupuesto general de gastos, cuenta de explotación previsual y punto muerto o umbral de rentabilidad.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema integral de información de tipo cuantitativa y cualitativa, que ofrece a la dirección una visión global de todas las áreas de la empresa, y desde todas sus perspectivas, para que, definiendo objetivos y actuaciones, acordes con la misión de la empresa, se pueda evaluar su grado de cumplimiento y se facilite de esta manera a los gestores, la oportuna toma de decisiones. Traduce la estrategia de la empresa en un conjunto de indicadores que permiten una gestión proactiva, es decir, que actúan sobre las causas que provocan los resultados, y que reflejan el modelo de negocio que la empresa ha elegido. Asimismo, es una potente herramienta de comunicación, muy útil para aunar esfuerzos y conseguir así, entre todos, los objetivos establecidos. Un tablero de control balanceado debe normalmente considerar el desempeño de la organización desde cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje, innovación y desarrollo.

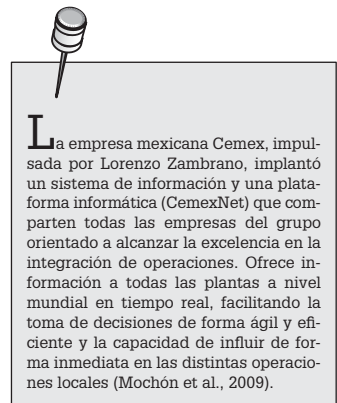
### 16.4.4 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué es la eficacia?
2. ¿En qué técnicas se apoya el control no presupuestario?

## 16.5 Benchmarking de las mejores prácticas

El primer **benchmarking** formal lo llevó a cabo la empresa Xerox, a finales de 1979. Las copadoras Xerox estaban perdiendo rápidamente cuota de mercado. Padecían una gran desventaja competitiva con respecto a sus competidores japoneses. Éstos vendían sus máquinas al precio que a Xerox le costaba fabricarlas. Xerox tuvo la suerte de que una de estas compañías japonesas era afiliada de Xerox: Fuji-Xerox. Pudieron así analizar detalladamente su forma de trabajar y descubrir qué cosas hacían de forma más eficiente y de qué modo. Aprendieron de ellos y recuperaron competitividad.

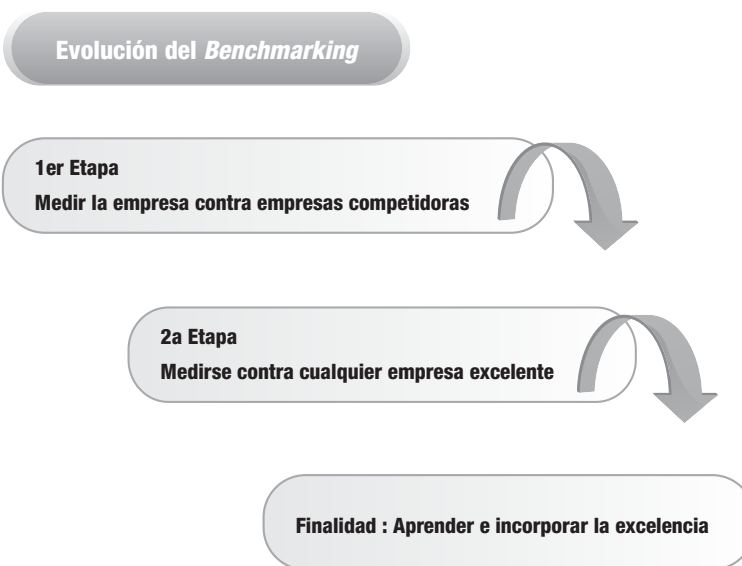
El **benchmarking** cambió la forma en que las compañías procuraban mejorar. Se comenzó a dar importancia a los procesos y productos de la competencia, a estudiarlos para introducir sus mejoras (Duran, Bueno & Cruz, 1991). Así mismo, se empezó a estudiar y a comparar con la competencia otras áreas distintas a la producción, tales como las ventas o el servicio posventa y a introducir lo que la competencia hacía mejor en las actividades analizadas para conseguir mejoras significativas. Con el tiempo, el **benchmarking** ha seguido evolucionando






(Kaplan, 2006) (Bruzina et al., 2002). No se ha conformado con estudiar a la competencia y compararse con ella con el fin de lograr mejoras. El objetivo no es igualar a la competencia, sino superarla. Hay, por tanto, que descubrir las mejores prácticas allí donde quiera que existan. Se busca la excelencia esté donde quiera que esté, es decir, tanto en empresas competidoras como en otras no competidoras, dedicadas a otras ramas o sectores de actividad.


El *benchmarking* de las mejores prácticas busca como estándar de referencia no un objetivo obtenido de una decisión interna de la gerencia o de una comparación con los resultados de la competencia. Su estándar de referencia es la excelencia, donde ésta se encuentre, ya sea en empresas de la competencia, ya sea en empresas de otro sector.



**Figura 16.5** El *benchmarking*.



**Para poner en práctica**



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Suzuki, que ha copiado el *benchmarking* de las mejores prácticas a Tata Motors. ¿En qué medida esto supone realmente *benchmarking*? ¿Qué impacto tiene en la empresa el *benchmarking*? ¿Por qué considera que no todas las organizaciones lo llevan a cabo?

## Resumen

### ***Benchmarking* de las mejores prácticas**

El *benchmarking* es un proceso continuo, que lleva a cabo una empresa, para perseguir y conseguir la excelencia, allá donde esté. Consiste en medir sus productos, servicios y prácticas contra las de su competencia y contra las de las compañías líderes, con el fin de conseguir una mejora organizacional. El *benchmarking* de las mejores prácticas busca como estándar de referencia la excelencia, allá donde esté, ya sea en empresas de la competencia, ya sea en

empresas de otro sector. La evolución del *benchmarking* ha seguido, por tanto, dos etapas: la primera en la que la empresa se medía solamente contra empresas de la competencia, y la segunda en la que se medía contra cualquier empresa líder para conseguir incorporar en sus prácticas y procesos la excelencia.

### 16.5.1 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué consiste el *benchmarking* de las mejores prácticas?
2. ¿Cuál es el estándar de referencia del *benchmarking*?

## 16.6 Control de los directivos por parte de los accionistas: gobierno corporativo

El control por parte de los gerentes de todos los procesos de la organización se orienta a alcanzar excelentes resultados. Pero esto no es suficiente. La dirección también necesita ser controlada por los dueños o accionistas de la empresa (Mochón, 2006).

En las empresas pequeñas el propietario de la empresa es también su gestor. El empresario dirige su empresa y asume el riesgo. En las grandes empresas lo normal es que los dueños no dirijan las empresas, y los gerentes no suelen ser sus dueños. Hay una separación entre propiedad y dirección, siendo los gerentes, la mayor parte de las veces, el grupo de interés que rige los destinos de la empresa y el que tiene, por tanto, mayor poder.

El hecho a destacar es que no siempre coinciden los objetivos de los dueños de la empresa o accionistas en el caso de una sociedad anónima con los de los directivos. Los accionistas buscan maximizar el valor de los fondos propios de la empresa en el mercado. Los gerentes tienen además intereses propios, como asegurar su puesto de trabajo, su retribución, su prestigio o su poder. Este choque de intereses ocasiona que los directivos no siempre actúen en beneficio de los accionistas, sino en su propio interés (ver capítulo 3).

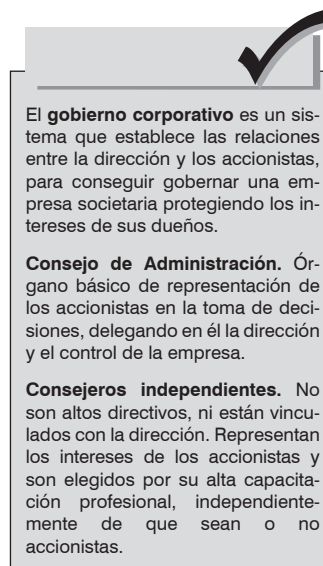
El **gobierno corporativo** de la empresa se ocupa de las relaciones entre la dirección y los accionistas, para conseguir gobernar una empresa societaria protegiendo los intereses de sus dueños.

Enron, creada en 1985, fue hasta el año 2002 la compañía de electricidad más grande del mundo. A mediados de enero de 2002, la bolsa de Nueva York eliminó de su listado de valores la acción de Enron. La cadena de errores, ilegalidades y trampas es larga, y lo que hace este caso aún más grave es la complicidad de Arthur Andersen, su empresa auditora y consultora, que llegó a eliminar ciertos documentos de su empresa cliente, Enron, que evidenciaban su delicada situación financiera. Los directivos de Enron realizaron un fraude contable a espaldas de los accionistas o dueños de Enron. El caso de Enron es un claro ejemplo del conflicto de intereses entre accionistas y ejecutivos, conflicto que llevó a la empresa a la quiebra.

El instrumento clave para la protección de los intereses de los propietarios y el control de los directivos, lo constituye el **Consejo de Administración**. A pesar de ser el Consejo de Administración el órgano de representación de los accionistas, con mucha frecuencia se observa que son los directivos los que controlan el consejo, acumulando así demasiado poder.

Para conseguir un buen funcionamiento del Consejo de Administración, y que cumpla así su función, el Código Unificado de Buen Gobierno o Código Conthe de 2006, propone una serie de aspectos a considerar (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004):

- a) **Tamaño.** Entre 5 y 15 miembros. Un número suficientemente grande para incorporar opiniones variadas y tener la capacidad de control del desempeño del equipo directivo, pero que sea al mismo tiempo ágil a la hora de coordinarlo y de costo aceptable.
- b) **Composición.** El número de **consejeros independientes** debe representar al menos 1/3 del total de consejeros.



- c) *Estructura*. Se recomienda la separación en el cargo del presidente del consejo y el de consejero delegado, como máximo ejecutivo de la empresa. Es decir, se recomienda una estructura independiente para evitar la duplicidad de poder.
- d) *Constituir en el seno del consejo de administración una comisión de retribuciones*. Esta comisión debe proponer los nombramientos y ceses de los altos directivos y fijar sus retribuciones. Debería estar compuesta de como mínimo tres consejeros externos. Además de limitar y regular las retribuciones, debe velar por su transparencia.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra un ejemplo sobre el Código de buen gobierno de la sociedad Mapfre. Tal y como explica el documento, Mapfre ha decidido plasmar un conjunto de normas y relaciones en un Código de buen Gobierno, que definiera la estructura y composición que deben tener sus órganos de gobierno y que regulase las relaciones entre los mismos, para asegurar su actuación coordinada y el adecuado ejercicio de las facultades inherentes a la condición de accionista mayoritario por los órganos directivos de la sociedad.

Después de revisarlo, identifique si hay un gobierno corporativo. Mencione cómo interviene para mediar la situación. ¿Qué hubiera pasado si no existiera este gobierno corporativo? Explique la función principal del gobierno corporativo en la empresa.

---

### Nota complementaria

#### El buen gobierno frente a escándalos (Prieto, 2003)

Los códigos de buen gobierno y su adopción se han convertido en la solución para que el mercado recupere la confianza que perdió en las últimas dos décadas, después de prácticas empresariales tan dudosas como el caso Enron.

¿Qué es el buen gobierno de la empresa? Aunque no existe una definición comúnmente aceptada, la que más se aproxima es la de los expertos Shleifer y Vishny, que explican que “el gobierno de las empresas tiene que ver con los medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran una retribución adecuada para sus inversores”. El término “buen” añade otra connotación, indicando que, además de asegurar una retribución adecuada, hay que hacerlo con diligencia, es decir, no sólo respetando la legislación vigente, sino también distintos principios éticos y morales.

El problema surge cuando los intereses de unos pocos priman sobre el resto, e incluso se llega a cometer actos delictivos. Así, tanto en el caso de la eléctrica norteamericana Enron, como en la cadena holandesa de supermercados Ahold, los accionistas confiaban en el buen estado financiero de una compañía que, en realidad, estaba prácticamente en situación de quiebra.

#### Normas legales

Ante este tipo de escándalos financieros, surge la necesidad de establecer normas o recomendaciones de buen gobierno que garanticen a los accionistas la transparencia y el correcto hacer de los gestores.

El principal grupo de interés de una sociedad son los accionistas, pero no es el único, ya que también incide en los trabajadores, acreedores, proveedores e, incluso, la comunidad

donde la compañía actúa. Por tanto, las consecuencias de un posible escándalo financiero pueden salpicar a distintos sectores sociales. El término gobierno corporativo hace referencia al conjunto de normas que regulan el comportamiento transparente de una empresa hacia los grupos de interés próximos a ésta, más allá de los aspectos regulados por ley.

## Resumen

### Control de los directivos por parte de la propiedad o de los accionistas: gobierno corporativo

El gobierno corporativo establece las relaciones entre la dirección y los accionistas, para conseguir gobernar una empresa societaria protegiendo los intereses de sus dueños. El instrumento clave para la protección de los intereses de los propietarios y el control de los directivos, lo constituye el consejo de administración. El consejo de administración es el órgano básico de representación de los accionistas en la toma de decisiones, delegando en él la dirección y el control de la empresa. Para conseguir un buen funcionamiento del consejo, se proponen una serie de aspectos a considerar, como el tamaño adecuado, su composición, su estructura o la creación de una comisión de retribuciones en su seno.

#### 16.6.1 Cuestiones de repaso

1. ¿Se le ocurre algún ejemplo de choque de intereses entre directivos y propietarios?
2. ¿Qué aspectos a tener en cuenta propone el Código Unificado de Buen Gobierno para conseguir un buen funcionamiento del Consejo de Administración?

#### Caso final

##### La sana envidia (Krell, 2010)

La sana envidia es el combustible del progreso, la mala envidia es un pecado capital. Destructora, inútil, dolorosa, se oculta en las críticas, injurias o calumnias, en el doble discurso, en la compasión cínica y en la adulación fingida.

La mala envidia es una emoción solitaria y escondida que no se admite ante los demás ni ante uno mismo. La sana envidia es explícita, refleja buenas relaciones.

Unamuno dijo: “la envidia es mil veces más fuerte que el hambre, porque es hambre espiritual”. Subyace en ella un sentimiento de inferioridad difícil de superar. La mala envidia desea algo que ve imposible y se dice: podría haber sido mío. La sana envidia es positiva y afirma: “será mío”.

##### Benchmarking

La sana envidia parte de la verdad. Así como el pez es el último que descubre el agua, porque es su medio natural, la rutina adormece, provoca uniformidad. La sana envidia se compara sistemáticamente con un modelo de excelencia. El *benchmarking* detecta las mejores prácticas para hacerlas propias. Implica preguntarse: ¿Qué puedo mejorar? ¿Cuál será mi modelo? ¿Qué diferencia nos separa? ¿Cómo cerraré la brecha? El peligro es elegir el camino incorrecto. La clave está en lo que se hace y no en cómo se hace. Elegir bien el blanco es crucial. Luego, hay que ser “eficaz” en la elección de la ruta y no sólo “eficiente” en la tarea.



**E**n este artículo se observa cómo las personas también pueden aplicar a su comportamiento el *benchmarking* de las mejores prácticas. Se puede perseguir lo que se admira para intentar hacer lo propio pero, al igual que en las empresas, siempre a partir del propio autoconocimiento y de la autoestima.

- ¿Considera que desde una envidia insana podría una empresa llevar a cabo un *benchmarking* de las mejores prácticas?
- La rutina adormece, provoca uniformidad. ¿Considera que algunas veces sucede esto en las empresas?



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre Control: procesos y técnicas. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

### Sin un blanco no hay envidia

El envidioso no es objetivo. Calcula su valor tomando al otro como medida, le falla el principio clave de la inteligencia emocional: “conócete a ti mismo”. Cuanto más decepcionante es su desempeño, más rebaja su autoestima.

La sana envidia no desea que el otro pierda su talento, se dirige a alcanzar lo deseado, no a minar a su rival. Esta envidia positiva se refleja en la frase: ganar-ganar o no hay trato.

### Inteligencia emocional

Las emociones no son buenas o malas en sí mismas, son como alertas. Si la inteligencia es la capacidad de resolver problemas, habría que integrar a la educación el estudio de las emociones, saliendo del enciclopedismo y trabajando sobre el autoconocimiento, la autoestima, las destrezas intelectuales y las aplicaciones de la inteligencia: emocional, racional, creativa, estratégica, social y digital.

La inteligencia racional complementa la emocional, así como se apoyan, perdidos en el bosque, un paralítico montándose en las espaldas de un ciego. Ambas deben asociarse porque son partes de un mismo sistema. La administración de las emociones es necesaria para lograr el poder. El poder inteligente es querer con eficacia.

## 16.7 Autoevaluación

Al completar esta tabla, podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Defino el concepto de control de gestión como proceso?  |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Valoro el papel del control como fortaleza interior de la empresa para enfrentarse al exterior? |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Analizo las fases que comprende el control de gestión?  |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Diferencio el control presupuestario del control no presupuestario?                             |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Expongo los presupuestos y explico su finalidad?  |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Distingo el cuadro de mando económico financiero del cuadro de mando integral?                  |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Describo algunas herramientas para medir el desempeño organizacional?                           |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Explico en qué consiste el <i>benchmarking</i> de las mejores prácticas?                        |                                  |        |  |        |           |    |

## 16.8 Evaluación final del capítulo

1. ¿Por qué el control es importante?
2. ¿Qué relación hay entre la forma de actuar del control, hacia dentro y hacia fuera de la organización?
3. ¿Qué es el rango de variación?
4. ¿Qué tipos de medidas correctivas hay según el momento en que se apliquen?
5. ¿Qué es la efectividad organizacional?
6. ¿Qué tipos de presupuestos conoce?
7. ¿Cuáles son los pasos a seguir para confeccionar un cuadro de mando económico financiero?
8. ¿De qué partes consta un cuadro de mando económico financiero?
9. ¿Qué es el cuadro de mando integral o tablero de control balanceado?
10. ¿Qué perspectivas debe incluir el cuadro de mando integral?
11. ¿De qué instrumento fundamental dota el Gobierno Corporativo para proteger los intereses de los propietarios?
12. ¿Qué es el cuadro de mando económico financiero?
13. ¿Por qué los sistemas tradicionales de medición y control son insuficientes?
14. ¿Qué beneficios aporta el cuadro de mando integral a la organización?

## 16.9 Portafolio de evidencias

| Actividad   | Lineamiento a evaluar   | Elementos a evaluar   |
|---|---|---|
| Definición del concepto de control de gestión como proceso. | Definir el concepto de control de gestión como proceso.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del concepto.</li> <li>• Identificación en el ejemplo del proceso.</li> <li>• Identificación de la evaluación y la medición del desempeño laboral.</li> </ul>   |
| Escrito sobre la Importancia del control.                   | Valorar el papel del control como fortaleza interior de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razones por las cuales el control influyó en el éxito de la organización en el ejemplo.</li> <li>• Identificación de la influencia del control en la mejora de calidad, trabajo en equipo y enfrentamiento a nuevas situaciones.</li> <li>• Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul> |
| Análisis de las fases que comprende el control de gestión.  | Analizar las fases del control de gestión                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar ámbitos, actuaciones y beneficios.</li> <li>• Elaboración de folleto.</li> </ul>   |
| Exponer los presupuestos y explicar su finalidad.           | Exponer los presupuestos y explica su finalidad.                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación de los tipos de presupuesto.</li> <li>• Exposición.</li> </ul>   |

(Continúa)

(Continuación)

| Actividad   | Lineamiento a evaluar  | Elementos a evaluar  |
|---|--|--|
| Identificación de las diferencias de control presupuestario y no presupuestario.                                  | Diferenciar el control presupuestario del control no presupuestario.             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar para cada ejemplo el tipo de control que tiene.</li> <li>• Describir las principales características y diferencias del control presupuestario y no presupuestario.</li> </ul> |
| Cuadro comparativo sobre diferencias entre el cuadro de mando económico financiero y el cuadro de mando integral. | Distinguir el cuadro de mando económico financiero del cuadro de mando integral. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales características de ambos tipos de cuadros.</li> <li>• Principales diferencias entre ambos tipos de cuadros.</li> </ul>  |
| Mapa conceptual sobre herramientas que miden el desempeño organizacional.   | Describir algunas de las herramientas para medir el desempeño organizacional.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de las herramientas revisadas.</li> <li>• Características principales de cada herramienta.</li> </ul>   |
| Escrito sobre el <i>benchmarking</i> .  | Explicar en qué consiste el <i>benchmarking</i> de las mejores prácticas.        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar en el ejemplo el <i>benchmarking</i>.</li> <li>• Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul>   |
| Identificación del gobierno corporativo.  | Reconocer qué es el gobierno corporativo y su función dentro de la empresa.      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer el papel del gobierno corporativo en el ejemplo dado.</li> <li>• Explicar en qué consistió.</li> <li>• Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul>                         |

## 16.10 Bibliografía

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2003). Documento núm. 2, Bloque contabilidad de gestión. La contabilidad de gestión como instrumento de control. AECA.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004). Documento núm.1, Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa. AECA.

Bruzina, B., Jessop, B., Plourde, R., Ameren, U. E., Whitlock, B., Navigant Consulting, ... *Portal Solutions (2002). Power Engineering Ameren Embraces Benchmarking as a Core Business Strategy. Power Engineering, noviembre, pp. 121-124.*

Dalton, A. (2005). *Best Practices – Rapid Recovery. IndustryWeek, marzo, pp. 70-71.*

De Konig, G. (2004). *Making the Balanced Scorecard Work (Part 1). Business Journal, julio, p. 1.*

Duran, J. J., Bueno, E. & Cruz, I. (1991). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Barceloa: Pirámide.*

Kaplan, R. (2006). *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization. Harvard Business Review, 84(3), pp. 100-109.*

Koontz, H. & Bradspies, R. (1972). *Managing through feedforward control. Business Horizons, 15(3), pp. 25.*

Krell, H. (2010). *La sana envidia. Emprendedores.news. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/canjes/la-sana-envidia.html>*

Merchant, K. A. (1982). *The Control Function of Management. Mit sloan Management review, verano, pp. 43-55.*

Mochón, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa (p. 225). Madrid: McGraw-Hill.*



- Mochón, F. & Calvo, N. (2009). *Economía de la empresa* (p. 360). España: McGraw-Hill.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Newman, W. H. (1975). *Constructive control: design and use of control systems* (p. 171). Estados Unidos: Prentice Hall.
- Núñez, G. (2013). *Cuadro de Mando Integral. Se moderniza la gestión interna del Consejo. Consejo*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.consejo.org.ar/publicaciones/consejo/consejo1/consejo.htm>
- Prieto, M. (2003). *Buen gobierno frente a escándalos*. Expansión.
- Retirárá toyota 2 millones 170 000 vehículos en eua (2011). *Al volante*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.alvolante.info/internacionales/retirara-toyota-2-millones-170000-vehiculos-en-eeuu/>
- Vinas, T. & Jusko, J. (2004). *5 Threats That Could Sink Your Company*. *Industry Week*, 253(9), p. 52.

## 16.11 Material de la página Web de apoyo



El material marcado con asterisco(\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Texto sobre las funciones del *controller*
- Ejemplo de la organización Konekface
- Ejemplos de toma de medidas correctivas por la organización Nokia
- Ejemplo de la consultora KPMG
- Ejemplo del control en empresas constructoras y del Real Madrid
- Ejemplo de las organizaciones Suzuki y Tata Motors
- Ejemplo de código de buen gobierno de Mapfre
- Ejemplo de organización con gobierno corporativo
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*

## Administración de operaciones

---

### Contenido

|              |   |     |
|--------------|---|-----|
| <b>17.1</b>  | Introducción. . . . .   | 511 |
| <b>17.2</b>  | La administración de operaciones y la cadena de valor . . . . .               | 512 |
| <b>17.3</b>  | La administración de operaciones en empresas de servicios . . . . .           | 515 |
| <b>17.4</b>  | Tipos de procesos de producción. . . . .                                      | 516 |
| <b>17.5</b>  | Sistema de producción e inventarios <i>just in time</i> . . .                 | 519 |
| <b>17.6</b>  | Eficacia, eficiencia y productividad del proceso productivo . . . . .         | 521 |
| <b>17.7</b>  | La calidad total: empresa como cadena de suministradores y clientes . . . . . | 525 |
| <b>17.8</b>  | Autoevaluación. . . . .   | 530 |
| <b>17.9</b>  | Evaluación final del capítulo . . . . .                                       | 531 |
| <b>17.10</b> | Portafolio de evidencias . . . . .  | 532 |
| <b>17.11</b> | Bibliografía. . . . .   | 532 |
| <b>17.12</b> | Contenido de la página Web de apoyo . . . . .                                 | 534 |

### Aprendizajes esperados

- Reconoce el campo de actuación de la administración de operaciones.
- Justifica la importancia de conseguir valor añadido en la producción.
- Expone la necesidad de una buena administración de operaciones en todo tipo de empresas.
- Define los distintos tipos de producción.
- Relaciona el sistema de producción *Just In Time* con la importancia de un perfecto funcionamiento de toda la organización.
- Aplica los conceptos de eficacia, eficiencia y productividad.
- Explica la importancia de la calidad total.
- Describe el concepto de organización como cadena de clientes y suministradores.

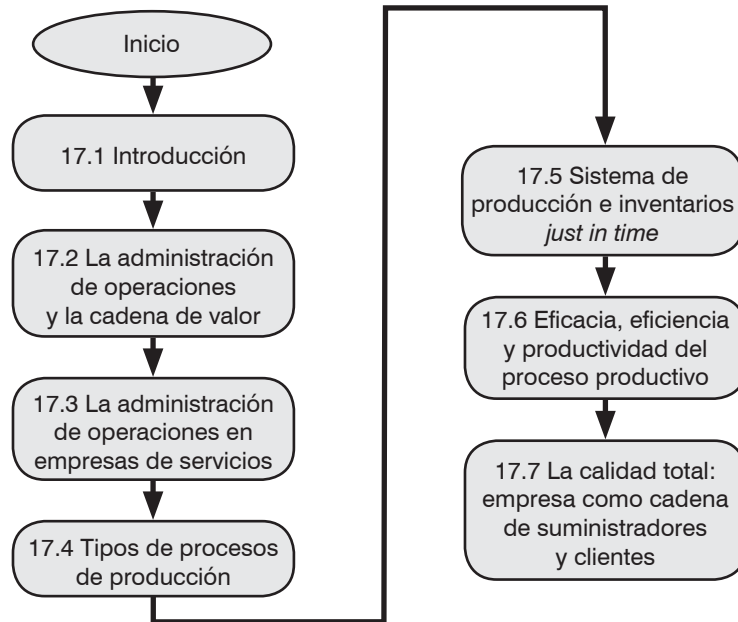
---

### Competencia a desarrollar

Explicar los fundamentos generales de la administración de operaciones en empresas de fabricación y de servicios.

**Capítulo 17 Administración de operaciones**

Este capítulo aborda la administración de operaciones en sentido amplio, tanto para empresas de fabricación como para empresas de servicios. Se presentan los distintos tipos de producción, se incide en la importancia de conseguir una alta productividad, y se justifica la ventaja competitiva de las empresas con un sistema de calidad total.



En la página Web del libro se encuentra una evaluación diagnóstica sobre el caso inicial que le permitirá recordar algunos aprendizajes que tenga sobre administración de operaciones, ésta le permitirá identificar y valorar los conocimientos que ha adquirido, además le será útil para tener una perspectiva sobre lo que se presentará en este capítulo.

## Caso inicial

### Volvo consigue diversos premios

#### Volvo logra el premio red dot (Noticias Press, 2011)

El objetivo del premio es reconocer la excelencia en el diseño, la calidad y la innovación. La L220G cautivó al grupo de expertos en diseño en Essen, Alemania, y ganó el Premio Red Dot, un sello de alta calidad de diseño en la competición más grande y relevante a nivel mundial.

La L220G es uno de los nuevos modelos de palas cargadoras Volvo serie G [...], destaca por un diseño productivo con excelente eficiencia de combustible, que se fundamenta en gran medida, en los nuevos motores Etapa IIIB y en el sistema Optishift patentado por Volvo.

#### Volvo trucks recibe premio por la calidad de sus productos (“Volvo Trucks recibe premio por la calidad de sus productos”, 2010)

Volvo Trucks trabaja en consolidar su posición con respecto a la calidad de sus productos. El trabajo realizado dentro del programa “Quality Bridge Plan” empieza a permear como ejemplo para todo el Grupo Volvo, de tal forma que ha sido ganador del “Volvo Group Internal Quality Award”.

El Quality Bridge Plan de Volvo Trucks implica un desempeño funcional y un llamado a la organización para elevar el compromiso por la calidad, incluso a futuro. En vez de centrarse únicamente en la calidad de los vehículos manufacturados, Volvo Trucks está trabajando de una manera mucho más estructurada y enfocada con su cadena de valores. Aquí, por ejemplo, los productos del mercado de accesorios y servicios son igualmente importantes.

“Para mantener y consolidar nuestra posición de liderazgo, decidíamos reforzar nuestro trabajo de realce de la calidad en un horizonte más amplio a través de la compañía. Para nuestros clientes, la calidad percibida está mucho más allá que el producto en sí mismo”, dijo Karin Strömberg, principal responsable del proyecto Quality Bridge Plan.

“Todo hace la diferencia, desde cómo es diseñada y ensamblada cada pieza del camión hasta cómo es recibido el cliente en las visitas del servicio, así como la manera en que se dirige la visita en conjunto. Quisimos asegurarnos de que la organización entera adoptó este acercamiento de una manera más concreta”, agregó Strömberg.



Los artículos insisten en la misma idea, la importancia que la compañía sueca Volvo, fabricante de automóviles, le concede a sus programas de calidad. Volvo mantiene un programa de calidad total de Volvo, que le ha hecho merecedor de diversos premios, y que lo centra en un objetivo fundamental, cuidar de la seguridad de sus automóviles.

- ¿Considera que a esta compañía le preocupa la calidad total?
- ¿Cree que Volvo otorga importancia a una correcta política de comunicación e imagen de su programa de calidad total?

## 17.1 Introducción



Por administración de operaciones se entiende no sólo la administración o dirección del estricto proceso de transformación que convierte los insumos en productos y servicios terminados, sino también otras funciones vitales relacionadas con el proceso de producción, como la selección del tipo de proceso productivo, la planeación de la capacidad, de los inventarios, la gestión del personal directamente implicado en la producción o el control de la calidad total. Se trata de administrar bien todas estas funciones para satisfacer las necesidades del cliente potencial.

La administración de operaciones debe siempre tener como referencia conseguir eficacia y eficiencia en sus procesos y decisiones, así como una alta productividad. Conseguir una óptima administración de operaciones, va a redundar en todos los casos en la calidad del

producto o servicio final, así como en la calidad total de la empresa. Esto se debe traducir en clientes satisfechos que a través de su consumo hacen de la empresa una empresa rentable.

## 17.2 La administración de operaciones y la cadena de valor

La **administración de operaciones** consiste en la administración o dirección de todas las funciones relacionadas con el proceso de producción de bienes o servicios, que permiten satisfacer las necesidades del cliente potencial y que constituyen la actividad de la empresa.

La empresa es una organización que a partir de factores o *inputs* y mediante un proceso de transformación produce productos o *outputs*, bienes o servicios, que vende en el mercado y a través de los cuales pretende conseguir sus objetivos.

La **administración de operaciones** no es sólo la administración o dirección del estricto proceso de transformación que convierte los insumos en productos o servicios terminados. Es eso y además otras funciones vitales relacionadas con el proceso de producción, como la selección del proceso productivo, la planeación de la capacidad de producción; el diseño, el control y la innovación de los procesos; la planeación y el seguimiento del nivel de inventarios; la logística; la gestión de los recursos humanos relacionados con el proceso de producción; la planeación y el control de los costos; o la búsqueda de la mejora continua y de la calidad total. La administración de operaciones es vital para que la empresa genere valor añadido y alcance los objetivos. La administración de operaciones es, por tanto, una actividad clave para la creación de valor en la empresa y por consiguiente, para la consecución de los objetivos de la organización.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un listado de ejemplos de diferentes campos de acción de la administración de operaciones. Mencione en cuáles de ellos actuaría la administración de operaciones. Justifique las razones por las cuales lo considera así.

**Valor añadido.** Diferencia entre el valor que el cliente percibe y otorga al producto que ofrece una empresa y el costo de los *inputs* utilizados en conseguirlo.

El **valor** de un producto se cuantifica en los recursos que su consumidor está dispuesto a entregar para adquirirlo, normalmente en el dinero que está dispuesto a pagar por él, y depende de las características, cualidades, atributos y servicios que el consumidor percibe del producto y de la satisfacción que espera que le proporcione.

En el concepto de producción, en sentido amplio, es fundamental generar **valor añadido**, esto es, que la suma de los costos de todas las *inputs* utilizadas en la producción de un determinado bien o servicio sea inferior al valor final que el cliente otorga a dicho bien o servicio.

¿Quién fija el valor final de un producto? El valor de un producto, bien o servicio, lo decide en última instancia el cliente, cuando elige nuestra empresa o nuestro producto en lugar del de la competencia y se cuantifica en función de los recursos, generalmente dinero, que está dispuesto a entregar para conseguirlo.

El valor que el cliente percibe de nuestro producto es un elemento subjetivo que depende tanto de sus necesidades como de las expectativas de satisfacerlas que le genere el producto.

Cuanto más **valor** perciba el cliente que tiene un producto, mayor será el precio que estará dispuesto a pagar por él y mayor será el valor añadido generado por dicho producto. Por lo tanto, es fundamental para la empresa que los clientes otorguen valor a sus productos, que consiga acertar con el bien o servicio que el cliente necesita o desea, y que lo haga en el momento oportuno, en el lugar requerido y de la forma adecuada, para satisfacer lo más ampliamente posible esa expectativa del cliente.

Para conseguir que el valor añadido de un producto sea el máximo posible, la administración de operaciones debe planear, organizar, dirigir y controlar su producción, para aumentar su calidad, satisfacer o superar las expectativas de los clientes y disminuir los costos. Cuanto mayor sea el valor añadido del producto, más recursos (normalmente dinero) estarán dispuestos los clientes a entregar por él.

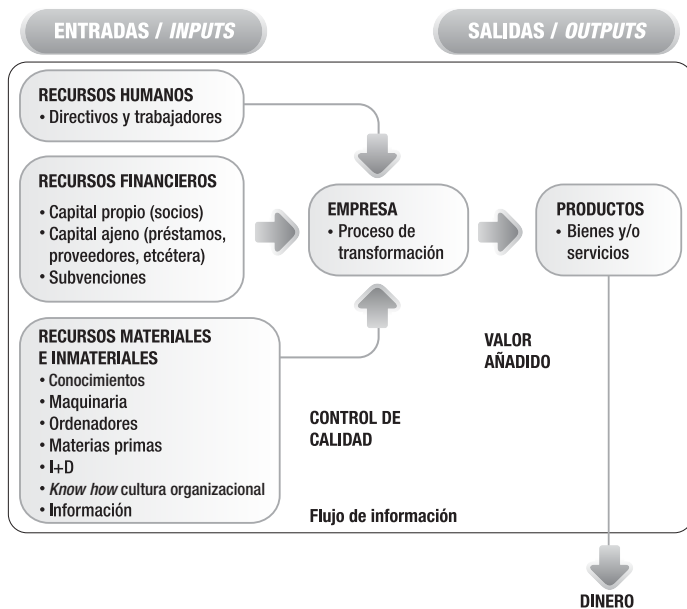


Figura 17.1 Administración de operaciones y flujo de valor.



### Para poner en práctica

En la página Web del libro se encuentra un artículo sobre el valor añadido. Después de leerlo, reflexione sobre idear su propio negocio o producto y describa, cómo, siguiendo las pautas (conocimiento de mi clientela, beneficios de mi producto o servicio, analizando la satisfacción del cliente tras la compra) puede conseguir valor añadido.



Actuar como un operador de telecomunicaciones de costa bajos, para lo que se impulsó el uso de una tecnología homogénea y un férreo control de los procesos ha sido uno de los objetivos de América Móvil (Mochón, Rambla, Sánchez & Fracchia, 2009).

## 17.2.1 Objetivos y funciones

Entre los objetivos de la Administración de operaciones se encuentran: innovación y excelencia en el proceso de producción, control y minimización del costo, cumplimiento de la producción planeada, flexibilidad o grado de adaptación a los cambios, calidad del producto, etcétera.

Para conseguir estos objetivos la Administración de operaciones se ha de relacionar y coordinar con otras áreas de la organización: En especial se han de cuidar las funciones relacionadas con las siguientes áreas de decisión:

1. *Selección y diseño del producto.* Para ello la empresa deberá realizar previamente un estudio profundo de mercado, seleccionando su clientela objetivo, sus gustos, la demanda potencial, la competencia, etc. Y el diseño del producto ha de estar en armonía con el proceso productivo, con la maquinaria con la que se cuenta y con los recursos de que se dispone, para que dicho producto se pueda fabricar.
2. *Selección del proceso de producción o de transformación.* Decidir sobre las máquinas y la tecnología (Porter, 1998) que se va a utilizar en la producción de los bienes y servicios, el flujo de materiales que se va a suministrar a las máquinas, la ubicación y la distribución de la planta de producción, la "intensidad" con que se van a utilizar el capital y el trabajo en el proceso de producción, etcétera.



Un proceso productivo será capital intensivo cuando la proporción de capital empleada frente al trabajo es elevada. El proceso productivo es trabajo intensivo cuando se emplea una elevada proporción de trabajo. Así por ejemplo, una refinería de petróleo utiliza un proceso productivo capital intensivo, mientras que una empresa textil dedicada a la fabricación de camisas utiliza un proceso productivo trabajo intensivo.

3. *Determinación de la capacidad.* Hay que planear la capacidad de producción, tanto en lo referente al tamaño de las instalaciones como al número de personas dedicadas al proceso de producción. A largo plazo, habrá que tomar decisiones sobre si invertir o vender instalaciones o maquinaria, o si contratar o despedir personal. A corto plazo, se puede aumentar puntualmente la capacidad, por medio de subcontratos, horas extras, etc., o reducirla, acortando la jornada laboral, etc. Estas decisiones están íntimamente relacionadas con el área financiera.
4. *Fijación del nivel de inventarios.* Hay que decidir qué cantidad pedir de materia prima, tanto el *stock* mínimo, como el *stock* de seguridad, cuándo pedirla, la frecuencia de reposición, la forma de colocar el producto terminado, etcétera.
5. *Decisiones relacionadas con la fuerza de trabajo.* Hay que seleccionar el personal adecuado, formarlo y capacitarlo, supervisarlo y motivarlo. Es fundamental para la correcta administración de operaciones, pues es la forma de conseguir un elevado rendimiento y productividad de los recursos humanos. Asimismo, se deben de definir claramente los puestos de trabajo y las tareas asociadas con cada uno. Estas decisiones están íntimamente relacionadas con el área de recursos humanos.
6. *Decisiones sobre calidad.* Los administradores de operaciones deberán establecer estándares de calidad, trabajar en todas las fases de la producción para conseguirlos, inspeccionar el producto final, conseguir los certificados de calidad que interesen, etcétera.
7. *Decisiones sobre mantenimiento.* No se debe olvidar establecer un plan para hacer frente a posibles averías puntuales, así como un plan a largo plazo para renovar los equipos y mantener así la capacidad productiva óptima.
8. *Decisiones sobre el tratamiento de la información.* Hay que aprovechar toda la información que el proceso de producción genere y saber tratarla mediante herramientas estadísticas, gráficos, ratios, etc., para que colabore con la mejora continua del proceso.

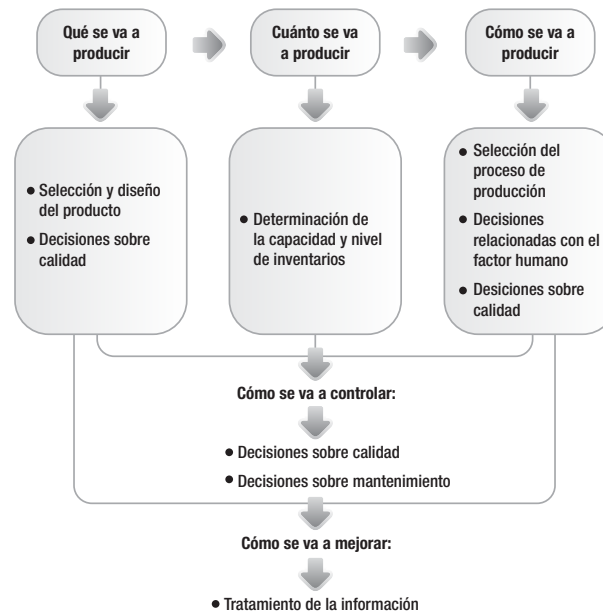


Figura 17.2 Las funciones relacionadas con la administración de operaciones.

## Resumen

### La administración de operaciones y la cadena del valor

La administración de operaciones está implicada en las funciones vitales del proceso de producción y poder así satisfacer las necesidades del cliente.



## 17.2.2 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué consiste la Administración de operaciones?
2. ¿Quién fija el valor final de un producto?

## 17.3 La administración de operaciones en empresas de servicios

La administración de operaciones no sólo hace referencia a todas las funciones ligadas con el proceso de producción de un bien en una empresa industrial. Las empresas que ofrecen servicios –hoteles, academias y servicios educativos, tiendas al por menor, cines, etc.–, en las que, por tanto, no hay proceso productivo, también deben de cuidar la administración de operaciones (Simichi-Levi & Kaminky 2003). De hecho, las quejas de los ciudadanos sobre las deficiencias de los servicios que prestan ciertas empresas u organismos, es una muestra de que las empresas no tienen implantada una adecuada Administración de operaciones.

La **Administración de operaciones de servicios** estudia todas las funciones relacionadas con la preparación y prestación del servicio, es decir, la gestión de procesos, personas y recursos, con objeto de que el servicio prestado sea eficiente y de calidad, consiguiendo así la satisfacción y la fidelización del cliente usuario de la forma más económica posible.

### 17.3.1 Características de la prestación de servicios

La “producción” o prestación de un servicio tiene una serie de características particulares:

#### a) Imposibilidad de almacenamiento

Un servicio no se puede almacenar, por lo que las decisiones sobre la planeación de la capacidad y de los inventarios es diferente a cuando se produce un bien. Hay que decidir la capacidad por anticipado (el personal a contratar, la maquinaria necesaria, etc.), y el costo de equivocarse es muy alto, pues no se puede dejar el servicio guardado esperando a que se venda cuando aumente la demanda.


Los ingresos que se pierden por un servicio no demandado y por tanto no prestado, se pierden de manera irrecuperable. Así por ejemplo, si una noche se quedan vacías la mitad de las habitaciones de un hotel, no se pueden recuperar esas pérdidas, pues como máximo, otro día, se podrá llenar el hotel, pero no aumentarlo en el número de habitaciones que se quedaron sin ocupar. A corto plazo no se puede ni reducir ni ampliar el número de habitaciones del hotel en función de la demanda. La capacidad está decidida de antemano y no se puede variar a corto plazo en función de la demanda. Sin embargo, el productor de bienes no perecederos, sí podría almacenarlos si en una semana la demanda ha bajado, y venderlos posteriormente si la demanda aumenta.

#### b) Imposibilidad de apreciar la calidad del servicio antes de consumirlo


Debido a la condición intangible de los servicios, no se puede apreciar la calidad de éstos hasta que no se prestan. Es imposible saber si un restaurante es de nuestro agrado hasta que no hayamos probado su comida. Por esta razón, en las empresas de servicios es tan importante el “boca a boca”, la reputación y la imagen. Esto no ocurre con muchos bienes tangibles, que se pueden ver, tocar e incluso —en el caso por ejemplo de un coche— se puede probar antes de tomar la decisión de adquirirlo.

#### c) Dispersión


Debido a la imposibilidad de almacenamiento y transporte de los servicios, éstos se tienen que producir o prestar en el mismo lugar donde se van a consumir. Esto hace que por regla general las empresas de servicios estén dispersas geográficamente. Las nuevas tecnologías han conseguido que esto cambie en algunas ocasiones. Por ejemplo, el *e-learning*, ha conseguido “transportar el servicio educativo”, pues se puede recibir la educación en lugar distinto a donde se imparte.



La **Administración de operaciones de servicios** se ocupa de la gestión de procesos, personas y recursos con objeto de que el servicio prestado sea eficiente y de calidad, consiguiendo así la satisfacción y fidelización de la forma más económica posible.



**L**as empresas que ofrecen servicios también deben cuidar la administración de operaciones, es decir, todas las funciones relacionadas con la prestación, evaluación y seguimiento posterior del servicio, para satisfacer y fidelizar al cliente de la forma más económica posible.



**U**na eficaz administración de operaciones ha permitido que la empresa mexicana Televisa alcance una posición de ventaja competitiva en contenidos, siendo líder mundial en la producción de programas de televisión de habla hispana y con acceso al mercado estadounidense a través de Univisión, la red de televisión de habla hispana más importante de Estados Unidos (Mochón et al., 2009).

**d) Relación entre las funciones de comercialización y de operaciones**

En las empresas de servicios, las funciones de operaciones y comercialización suelen tender a relacionarse, dado que los servicios se producen y consumen en el mismo momento, a diferencia de las empresas de bienes, en las que la producción y la comercialización se realizan en tiempos distintos.

**Para poner en práctica**

Elabore un cuadro comparativo sobre las principales diferencias entre las empresas que elaboran productos y las organizaciones que prestan servicios. Compare su cuadro con un compañero y coméntelo. ¿La administración de operaciones se realizará igual en ambos tipos de empresas? ¿Por qué?

**Para poner en práctica**

En la página Web del libro encontrará un ejemplo que pone en relieve de qué manera una empresa de servicios puede descomponer el proceso en sus componentes más elementales y llevar a cabo una buena administración de operaciones. Después de leerlo, reflexione y describa en qué procesos se descompone, cómo se pueden administrar sus operaciones mediante las herramientas de gestión de la empresa industrial para conseguir la excelencia o máxima calidad.

**Resumen****La administración de operaciones en empresas de servicios**

Las empresas que ofrecen servicios también deben cuidar la administración de operaciones, es decir, todas las funciones relacionadas con la preparación y prestación del servicio: gestión de procesos, personas y recursos, con objeto de que el servicio prestado sea eficiente y de calidad, consiguiendo así la satisfacción y fidelización de la forma más económica posible.

Las principales características propias de los servicios son la imposibilidad de almacenamiento, la imposibilidad de apreciar la calidad del producto antes de consumirlo, la dispersión geográfica de estas empresas y la relación entre las funciones de operaciones y de comercialización.

**17.3.2 Cuestiones de repaso**

1. ¿Qué estudia la Administración de operaciones de servicios? ¿Qué finalidad persigue?
2. Características particulares de la prestación de servicios que van a condicionar las decisiones de las empresas que los ofrecen.

**17.4 Tipos de procesos de producción**

Según sea el tipo de producto, se optará por un sistema de producción u otro (Aston & Arndt, 2001) (Cuervo, 2008). En los procesos de producción continua, debido a los grandes volúmenes

de producción, pues el producto no es diferenciado, se logran costos medios de fabricación bajos. En los procesos de producción intermitente la producción no es homogénea y los costos medios son relativamente más elevados.

Los gerentes de hospitales, hoteles, universidades, etc., se enfrentan al desafío de transferir los conocimientos y las técnicas que han funcionado bien en las empresas industriales y que han demostrado su eficacia en el aumento de la productividad y la calidad, a sus empresas de servicios.

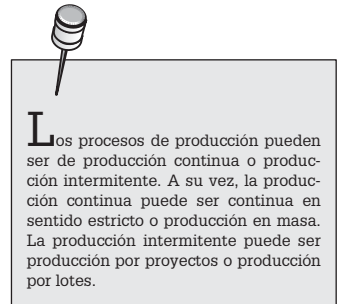
### 17.4.1 Procesos de producción continua

El proceso de **producción continua** se caracteriza porque el proceso de transformación de los *inputs* en *outputs* o productos finales se realiza sin interrupciones, es decir, como un flujo continuo en el tiempo. Dentro de este tipo de proceso de producción podemos distinguir la producción continua en sentido estricto y la producción en masa.

- **La producción continua, en sentido estricto**

Es un tipo de fabricación repetitiva y de productos muy normalizados, es decir, sus productos no tienen ninguna diferenciación. Se fabrica para atender a un gran número de clientes. Para estos clientes, es el precio del producto final la principal variable que les impulsa a realizar la compra. El volumen de producción en este sistema es muy alto y persigue conseguir economías de escala. El nivel de inventario de productos terminados suele ser alto.

Este sistema de producción es el más necesitado de inversión de capital, pues es un sistema muy dependiente de los bienes de equipo y de los equipos automatizados de manipulación y transferencia de materiales. Un ejemplo de producción continua son las refinerías de petróleo, y un ejemplo de producto fabricado mediante este sistema es el papel.



#### Para poner en práctica

Investigue y elabore una lista de cinco ejemplos de productos que se elaboren mediante producción continua estricta. Compare con sus compañeros si cubren las características para este tipo de producción.


- **La producción en masa**

Es también un tipo de fabricación repetitivo y de productos normalizados, aunque en un grado menor a la producción continua. En la producción en masa, las máquinas y los centros de trabajo están alineados unos a continuación de otros, según la secuencia lógica de las tareas a realizar, para transformar las materias primas y productos semielaborados, en productos terminados.

La producción en masa persigue producir a bajo costo para poder responder satisfactoriamente a una clientela de masas, pues es el precio final del producto a consumir la principal variable que impulsa a estos clientes a realizar la compra. La producción en masa, aunque está muy automatizada y es intensiva en capital, necesita de un mayor número de trabajadores que la producción continua. Ejemplos de productos elaborados mediante sistema de producción en masa podrían ser los automóviles, o los bolígrafos.

#### Para poner en práctica

Proporcione cinco ejemplos de productos que sean elaborados en masa. Compárelos con los ejemplos que proporcionó para la producción continua estricta e indique en dónde radica la diferencia entre sus procesos de producción.



**Economías de escala.** Existen economías de escala cuando ante un aumento en el volumen de producción, el incremento en los costos totales de producción es proporcionalmente menor, lo que hace que los costos medios sean decrecientes.

En el proceso de producción continua (tanto en la producción continua en sentido estricto, como en la producción en masa), se alcanzan costos unitarios de fabricación inferiores a los que se consiguen con el proceso de producción intermitente. Esto se debe a que en los procesos de producción continua se generan **economías de escala** debido a las compras de grandes pedidos de materias primas, a la especialización en la mano de obra y en el equipo y, en general, por la utilización intensiva de todos los factores de producción.

## 17.4.2 Procesos de producción intermitente

Los procesos de producción intermitente no requieren continuidad por causa del proceso de fabricación. Las interrupciones no plantean problemas técnicos. Dentro de este tipo de proceso de producción se distingue entre producción por proyectos o por pedido, y la producción por lotes.

- **Producción por proyectos**

Se trata de productos que satisfacen las necesidades específicas de cada cliente, por lo que es el cliente quien expone las características que desea del producto. También pueden ser productos de un costo tan elevado que sólo se producen cuando existe una cierta demanda, es decir, un pedido en firme. Es una producción difícil de planear, suele tener un costo elevado y requerir de una mano de obra cualificada. Ejemplo de producción por proyecto podría ser la construcción de un puente o de un barco.

- **Producción por lotes**

La producción por lotes es un tipo de fabricación discontinua e intermitente. El trabajo de cada producto se ha de dividir en diferentes operaciones, y cada lote ha de concluir una operación o fase antes de comenzar la siguiente. Por lo tanto, los materiales y piezas se mueven por los talleres en lotes.

La inversión en capital que se requiere para este sistema de producción, es relativamente baja, aunque ha de estar muy bien organizada para minimizar los tiempos muertos entre las distintas fases de la producción.

Es interesante destacar que las nuevas tecnologías reducen las diferencias entre los distintos sistemas de producción. Permiten, por ejemplo, a los procesos por lotes, caracterizados por su flexibilidad, conseguir ser más eficientes y reducir los costos de fabricación. Por lo que respecta a los procesos caracterizados por su eficiencia en costos, como la producción en masa o continua, las nuevas tecnologías les permiten ser más flexibles.

### Para poner en práctica

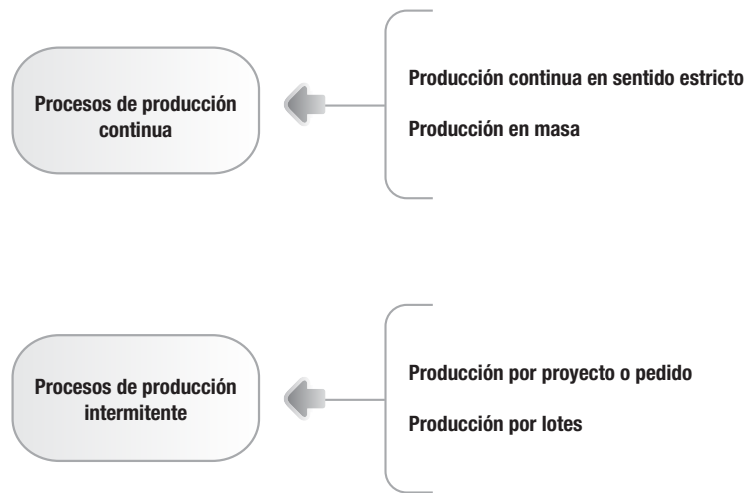
Investigue cinco ejemplos de productos elaborados por producción por proyectos y cinco por producción de lotes. Compárelos con los de sus compañeros y discutan el porqué los clasificaron de ese modo.



### Para poner en práctica

Elabore un mapa conceptual sobre los tipos de producción donde incluya sus principales características. Posteriormente, revise la lista de ejemplos de productos que se encuentran en la página Web del libro. Después de revisarlos elabore una tabla con los tipos de producción y clasifíquelos. Finalmente defina cada tipo de producción.





**Figura 17.3** Tipos de procesos de producción.

## Resumen

### Tipos de procesos de producción

Tipos de procesos de producción: Proceso de producción continua y proceso de producción en masa.

Tipos de producción: producción por proyectos, producción por lotes, producción en masa, producción continua.

Los procesos de producción continua persiguen economías de escala, es decir, que los costos medios de producción sean decrecientes.

### 17.4.3 Cuestiones de repaso

1. Explique los principales tipos de producción que hay y encuádrelos dentro de un proceso de producción.
2. Mencione las diferencias entre la producción continua y la producción por proyectos.

## 17.5 Sistema de producción e inventarios *just in time*

El **sistema justo a tiempo** (*just in time*) también conocido como “**método Toyota o JIT**”, es un sistema de organización de la producción de origen japonés, orientado a aumentar la productividad y reducir el costo de la gestión de los almacenes debido a *stocks* innecesarios, pérdidas, etc. (Hirano & Furuya, 206AD) (Liker, 2004). Con este sistema no se produce bajo suposiciones, sino sobre pedidos reales. Se produce lo que se ha demandado, en la cantidad que se ha demandado y se entrega en el plazo que se ha acordado.

Con el JIT, la empresa no se puede permitir el “lujo” de que alguna de las fases del proceso de producción no funcione perfectamente. Cualquier falla retrasaría todo el ciclo de producción y no se podría servir el producto justo a tiempo. Los proveedores han de suministrar los materiales cuando se van a utilizar en el proceso de producción, pues no se concibe su almacenamiento para un uso posterior (suministro de *inputs* justo a tiempo). Las máquinas han de estar preparadas y en perfectas condiciones para recibir y manipular estos materiales,

El **sistema de producción *just in time*** o **justo a tiempo**, es una filosofía que impregna toda la organización, cuyo objetivo es optimizar el proceso de producción.



**E**n el sistema de producción *just in time* (JIT) la empresa ha de conseguir ofrecer al cliente el producto solicitado, en el plazo previsto y en la cantidad demandada.

sin tiempos muertos o averías no detectadas (las máquinas preparadas justo a tiempo) y el sistema de distribución listo para llevar los productos a los clientes finales (sistema de distribución justo a tiempo).

Una consecuencia directa de este sistema es la reducción del nivel de inventarios del almacén, tanto de materias primas, productos en curso, como de productos fabricados, consiguiendo así un sustancial ahorro en los costos de inventarios o de almacén.

Al suprimir el margen o colchón de seguridad que suponen las existencias, problemas que antes quedaban ocultos sin sentir la necesidad acuciante de tener que resolverlos, ahora con el JIT se ponen en evidencia y reclaman una inmediata resolución. Todas las etapas del proceso han de funcionar correctamente para cumplir con la producción que el cliente ha pedido en el plazo acordado. No se cuenta con una producción de reserva para ofrecer al cliente “por si acaso algo falla”. Nada puede, por tanto, fallar, y si alguna etapa del proceso lo hace, se detecta de inmediato para corregirla.

Es importante señalar que el sistema de producción justo a tiempo se llevó a cabo por primera vez en Japón, país en el que el precio a pagar por el espacio que se ocupa es muy elevado. La reducción y optimización de este espacio que logra el JIT fue muy apreciada en este país, implantando muchas empresas dicho sistema o filosofía de trabajo.

## Requisitos del JIT

Para que un sistema JIT, al eliminar el almacenamiento de *stocks*, tenga éxito, se deben cumplir una serie de requisitos:

- Los proveedores se deben localizar muy cerca de la planta de producción del fabricante.
- Los sistemas de transportes entre los proveedores, el fabricante y el cliente final, han de ser fiables.
- La recepción, el manejo y la distribución de los materiales ha de ser eficaz.
- La planeación de la producción ha de ser precisa.
- El resto de los subsistemas de la empresa también han de ser eficaces y eficientes: buenos proveedores, cero productos defectuosos, procesos cortos, etcétera.

Estos requisitos deben cumplirse, pues como se ha señalado en el sistema de producción JIT, todas las etapas del proceso han de funcionar adecuadamente. En la Fig. 17.4 se presenta una síntesis de los problemas más comunes que se presentan en una empresa, y las soluciones adoptadas por el JIT.

**U**na empresa que ha utilizado el sistema JIT para dotarse de ventaja competitiva ha sido Zara. Los máximos responsables de Zara fijaron como objetivo corporativo captar rápidamente las tendencias de la moda y dotarse de la capacidad para responder inmediatamente a la demanda. La información y el tiempo son los factores clave de la relación empresa-cliente y pieza clave para hacer de la velocidad de respuesta una ventaja competitiva. La tecnología (internet, red corporativa mundial, gestión de pedidos *just in time*,...) se ha utilizado como instrumento para alcanzar estos objetivos. El resultado ha sido que si bien en el modelo de producción tradicional del sector de la moda se necesita más de 300 días desde que se decide producir un modelo hasta que se distribuye, Zara sólo necesita 14 días.

### Para poner en práctica

Investigue qué otras organizaciones utilizan el método *just in time* y verifique si cumplen con los requisitos de este método. ¿Considera que este método tiene alguna desventaja? Coméntelo con sus compañeros.



### Para poner en práctica



En la página Web del libro se encuentra el caso de la organización Seat que emplea el método *just in time*. Después de revisarlo describa cómo se relaciona la administración de operaciones con el mejoramiento de la fiabilidad de las máquinas, la producción de lo que se demande, la mejora de estrategias y alianzas con proveedores, con el mantenimiento de un inventario cero y con el control de calidad desde la fuente. ¿Por qué debe haber un perfecto funcionamiento de la organización?

| Principales problemas  | Solución JIT   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja fiabilidad en las máquinas</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la fiabilidad de las máquinas</li> </ul>          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción en lotes grandes</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción de lo que se demande</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuellos de botella</li> <li>• Plazos de fabricación largos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar estrategias y alianzas con proveedores</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos obsoletos</li> <li>• Pérdidas y roturas</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario cero</li> </ul>                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad mejorable</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de calidad en la fuente</li> </ul>                |

Figura 17.4 Soluciones del JIT.

## Resumen

### Sistema de producción e inventarios *just in time*

El JIT es un sistema de producción que se caracteriza por comprar o producir el número de unidades que se necesite, en el momento en que se necesite, para satisfacer la demanda del producto tanto en cantidad como en plazo.

El JIT es un sistema basado en la demanda, pues se produce solamente lo necesario para satisfacerla, suprimiendo el margen de seguridad que suponen las existencias.

Es precisamente esa eliminación del colchón o margen de seguridad de las existencias lo que hace que problemas que antes quedaban ocultos, ahora afloren, se pongan en evidencia y demanden de una inmediata resolución. Todas las fases del proceso de producción han de funcionar perfectamente (justo a tiempo), para poder servir el producto justo a tiempo. Una consecuencia directa de este sistema es la reducción del nivel de inventarios y de los costos.

### 17.5.1 Cuestiones de repaso

1. ¿En qué consiste el sistema de producción *just in time*? ¿Qué consecuencias directas tiene en relación con los inventarios?
2. Comente los problemas más habituales en las empresas y algunas soluciones tradicionales y las soluciones del JIT.

## 17.6 Eficacia, eficiencia y productividad del proceso productivo

La eficacia, la eficiencia y la productividad son conceptos que se pueden utilizar como herramientas que ayuden a medir la gestión del proceso productivo y a realizar su correspondiente control.





**E**l control de operaciones debe orientarse a procurar que la organización sea eficaz y eficiente y que tenga sistemas encaminados a la mejora continua de la productividad.



**L**a administración de operaciones se focaliza en la creación de valor. En este sentido, el grupo chileno Luksic ha decidido mantener la posición de compañía líder diversificada en los sectores industrial y financiero; y fortalecer la capacidad de creación de valor de sus negocios existentes, aprovechando las oportunidades de nuevos negocios (Mochón et al., 2009).

### 17.6.1 La eficacia y la eficiencia

La **eficacia** hace referencia al cumplimiento de los objetivos. Pone el énfasis en los resultados. Se plantea si las cosas que se están haciendo son las correctas para conseguir los objetivos. Genéricamente la pregunta que se pretende contestar es la siguiente: ¿Qué es lo que se debe hacer para alcanzar determinados objetivos?

La **eficiencia** hace referencia al cumplimiento de los objetivos con la menor cantidad de recursos posible. Pone el énfasis en los medios utilizados. Se plantea si es correcta la forma en que se están haciendo las cosas, o si es posible mejorarlas, ahorrando costos. Genéricamente el tipo de pregunta que se trata de contestar es la siguiente, ¿Cómo mejorar lo que se está haciendo?

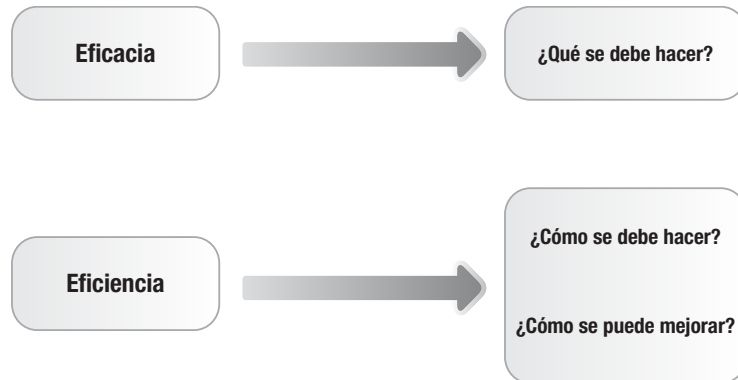


Figura 17.5 Eficiencia y eficacia.

### 17.6.2 La productividad

La **productividad**, en un sentido estricto, es un indicador de la eficiencia. La eficiencia de una organización se suele medir mediante la productividad. Aumentar la eficiencia del sistema operativo de una organización es una de las formas más directas para mejorar la cadena de valor. Cuanto menor sea la cantidad de *inputs* requeridas para producir una cantidad dada de *outputs*, cuanto más *outputs* se produzcan con una cantidad dada de *inputs*, o cuanto mayor sea la calidad de las *outputs* para unas *inputs* dadas, mayor será la productividad y la eficiencia del sistema operativo.

La Agencia Europea de Productividad, define productividad de la manera siguiente: “La productividad es el grado de utilización efectiva de cada elemento de producción. Es sobre todo una actitud mental. Busca la constante mejora de lo ya existente. Está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer, y mejor mañana que hoy. Requiere esfuerzos continuados para adaptar las actividades económicas a las condiciones cambiantes y aplicar nuevas técnicas y métodos. Es la firme creencia del progreso humano”, y define la productividad industrial como “la resultante equilibrada entre cantidad, calidad y costo de la producción obtenida”.

Productividad = producción/factores productivos = *outputs/inputs*

#### Productividad global y productividad parcial

La **productividad global** relaciona el volumen de producción obtenido con el conjunto de todos los factores empleados para conseguirlo.

$$\text{Productividad global} = \frac{\text{producto obtenido (bienes y servicios)}}{\text{materias primas + mano de obra + capital + energía + tecnología}}$$

La **productividad parcial** relaciona el volumen de producción obtenido con la cantidad de sólo un factor productivo que se ha empleado para conseguirlo. Este factor por regla general suele ser la mano de obra. Así, la productividad parcial de la mano de obra será la relación entre el volumen de producción obtenido y la mano de obra empleada para producirlo.

$$\text{Productividad de la mano de obra} = \frac{\text{producto obtenido}}{\text{mano de obra empleada}}$$

Un problema a tener en cuenta es que cada factor se mide en unidades diferentes: el trabajo en horas trabajadas, el capital en unidades monetarias, y los materiales o la energía por la cantidad consumida de cada uno de ellos. Es, por tanto, importante tener cuidado a la hora de valorar todos los componentes del índice de productividad. Hay que homogeneizar, es decir, utilizar una unidad de medida común, y ésta es, por lo general, las unidades monetarias.

Al aumentar la productividad, aumenta la eficiencia, lo que implica una reducción de los costos de producción. Éste es un objetivo importante para cualquier empresa, pues le permitirá aumentar los beneficios o reducir los precios, aumentar su valor añadido y captar más clientes.

## Determinantes de la productividad

Dada la importancia de la productividad para lograr mejorar el desempeño de la organización, la pregunta que cabe formularse es: ¿cómo aumentar la productividad?

Algunos factores que inciden en la productividad son:

1. *El proceso de producción*: La elección del tipo de proceso, del equipo, la tecnología utilizada, los métodos de trabajo, la disposición física de los puestos de trabajo, etcétera.
2. *El desempeño del puesto de trabajo*. En él intervienen:
  - a) Las habilidades del empleado: personalidad, experiencia, conocimientos, etcétera.
  - b) *La motivación*. La motivación es quizás la variable más compleja que incide en la productividad de la mano de obra. Una vez que las necesidades más básicas están cubiertas (como la alimentación y el vestido), son las necesidades sociales, de autoestima y realización las que más motivan a los trabajadores (Ver capítulo 13).
3. *La calidad del producto*. Preocuparse por prevenir los errores, por reducir los defectos y los desperdicios, incrementan directamente la productividad.

### Para poner en práctica

Reúnase con un compañero y ejemplifiquen para una organización, cómo cada uno de los determinantes de la productividad pueden incrementarla o disminuirla.

A la vista de estos factores, puede afirmarse que tratar de mejorar la productividad equivale a procurar superar el desempeño actual. Para poder hacerlo hay que ser “conscientes del tiempo, del espacio, de los suministros, del desperdicio, de hacer las cosas bien, de consumir menos y producir más, del cumplimiento, del avance de los conocimientos, etc.” (Mejía, 1997). Para conseguir la meta común a todas las empresas de mejorar la productividad, los gerentes deben enfocarse en dos variables:


1. *Una buena administración de los empleados*, consiguiendo integrarla en el sistema global de operaciones.
2. *Una buena administración de sus operaciones*.

Para ser más específico en las medidas a tomar para mejorar la productividad, cabe recoger las sugerencias que propone el consultor y experto en calidad W. Edwards Demings (Deming, 2013). Según este experto, para mejorar la productividad de las organizaciones hay


que procurar: a) no ser nunca complaciente respecto a la calidad del producto, b) tratar con el menor número posible de proveedores: sólo los mejores, c) descubrir si los problemas emanan de partes del proceso o del proceso global en sí, d) capacitar a los trabajadores para el puesto que se les pide que desarrollen, e) elevar la calidad de los supervisores de línea, f) estimular a los distintos departamentos para que trabajen juntos, muy de cerca y en continua comunicación, g) exigir a los trabajadores trabajo de calidad, y no cumplimiento de un horario, h) capacitar a los trabajadores en nuevas habilidades, conforme surja la necesidad, e i) responsabilizar a los administradores superiores de la implantación de esos procesos.



**Figura 17.6** Productividad: factores determinantes.



**Para poner en práctica**



En la página Web del libro se encuentra un texto donde se aplican los conceptos de eficiencia, eficacia y productividad. Después de leerlo, explique qué es la productividad y qué herramientas se utilizan para conseguirla y cómo la eficiencia repercute en la productividad.

#### Nota complementaria

### ¿Está mal visto que las empresas compren en mercados *Low cost*? ¿Por qué lo hacen?

Durante mucho tiempo, la mayoría de los fabricantes ha tendido a ocultar a sus clientes lo que era un secreto a voces, que subcontractaban ciertos procesos en países con bajos costos de producción como China, Taiwan, India y algunos otros.

El objetivo de cualquier compañía cuando externaliza algún proceso, es fundamentalmente obtener una reducción de costos, lo que supone un verdadero efecto multiplicador en la cuenta de resultados.

¿Por qué se tiende a ocultar al cliente que existe dicha subcontratación? Quizá sea porque en nuestras mentes ronde la idea de que aquello que se compre en mercados *low cost* es de peor calidad, cuando esto no tiene por qué serlo.

Una adecuada estrategia de *outsourcing* internacional ha de conseguir mejorar la productividad, sin que ello suponga un empeoramiento de la calidad. El ahorro en los costos de compra debe estar cimentado fundamentalmente en los menores costos laborales de los paí-

ses en desarrollo, pero en ningún caso en un empeoramiento en la calidad del producto o proceso subcontratado, y muchos menos en un abuso o violación de los derechos de los menores o en general del trabajador.

## Resumen

### Eficacia, eficiencia y productividad del proceso productivo


La eficacia hace referencia al cumplimiento de los objetivos. La eficiencia hace referencia al cumplimiento de los objetivos con la menor cantidad de recursos posible, y la productividad industrial hace referencia a la relación equilibrada que debe existir entre cantidad, calidad y costo de la producción obtenida.

### 17.6.3 Cuestiones de repaso

1. ¿Por qué es importante el control del sistema productivo?
2. ¿Qué es la eficacia, la eficiencia y la productividad en sentido amplio y en sentido estricto?

## 17.7 La calidad total: empresa como cadena de suministradores y clientes

La **calidad total** tiene su origen en Japón, como ampliación del control de calidad. Si vemos la empresa como una cadena de suministradores-clientes, cada trabajador, como eslabón de la cadena, es cliente de la persona que le suministra el material o la información que necesita para realizar su trabajo y proveedor de la persona a la que debe suministrar un trabajo o reportar una información. Si cada cliente intermedio de esta cadena llega a estar satisfecho, el cliente externo lo estará también (Liebs, 1999) (Bartholomew, 2006). Se habrá conseguido la calidad del producto o servicio final, pues el cliente último queda satisfecho con su compra o consumo, y esto ha sido gracias a la calidad total o a la calidad de todas las partes y fases del proceso de diseño, fabricación y venta del producto o de prestación del servicio.



La **calidad total** se ocupa de todas las etapas del proceso de producción y venta de un producto o servicio, con la finalidad de alcanzar la eficacia, los procesos y la eficiencia en los costos, obteniendo un producto o servicio excelente que satisface al consumidor.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Coca-Cola. Después de revisarlo, describa en qué consiste el concepto de organización como cadena de clientes y suministradores. Mencione cómo los empleados asumen cada uno el rol de clientes y suministradores y cómo se da el control de calidad.

La calidad total abarca todas las fases del proceso de producción y venta del producto o servicio: desde el diseño, producción, comercialización, hasta el servicio posventa que la empresa ofrece a sus clientes, tanto a nivel de garantías como a efectos de quejas y reclamaciones. La calidad como excelencia implica el compromiso de toda la organización y el empleo de los mejores *inputs* o materias primas, la mejor gestión, los mejores procesos posibles y el mejor proceso de control.

### 17.7.1 Requisitos para alcanzar la calidad total

Para que un programa de gestión de la calidad total alcance sus fines con éxito, debe cumplir los siguientes requisitos:

1. *Compromiso de toda la organización por alcanzar la calidad total y eliminación de barreras entre funciones.* Todos los departamentos deben participar de forma coordinada. Por ejemplo, los directivos del área de *marketing* deben cooperar con el área de producción, de forma que los problemas de los clientes, identificados mediante técnicas de *marketing*, se aborden. Paralelamente, los sistemas de información deben cooperar con el resto de las áreas funcionales para establecer las tecnologías de la información más adecuadas para la empresa y formar al personal para lograr un uso eficiente de las mismas.

Un programa de gestión de la calidad total sólo logrará mejorar los resultados de una organización si todos los empleados hacen suyo el proyecto, y esto en muchas ocasiones requiere un cambio en la cultura de la organización. El cambio en la cultura de la organización debe empezarse con los directivos de mayor rango, incluyendo el consejero delegado (CEO), a los que se les debe dar formación en la gestión de la calidad total. Cada uno de los miembros del grupo de directivos de la alta dirección dentro de su área debe, a su vez, responsabilizarse de que un grupo de directivos del siguiente nivel jerárquico reciban una formación similar y así sucesivamente. Un programa de calidad será un éxito cuando éste impregne a toda la organización.

2. *Puesta en práctica en conjunto.* Si falla alguna de sus fases, el resultado no será el esperado. Si, por ejemplo, una empresa consigue calidad en su producción y en sus costos, pero falla en el plazo de entrega cometiendo incómodos retrasos, el cliente no va a quedar satisfecho y la calidad total no se habrá conseguido. El control de la calidad debe ser completo, de principio a fin, por eso se suele usar el término control de calidad total, o control de calidad para toda la empresa.
3. *Centrarse en el cliente.* Son los clientes y no los directivos los que deben definir qué es calidad. En este sentido, una primera tarea consiste en identificar qué es lo que los clientes desean de los bienes y servicios que ofrece la compañía. En segundo lugar, hay que identificar qué es lo que la compañía efectivamente provee a los clientes. La tercera de las tareas consistirá en identificar el desfase (*gap*) existente entre lo deseado por los clientes y lo que efectivamente obtienen. Éste es el desfase de calidad. La última de las tareas consiste en formular un plan para cerrar el *gap* de calidad, para lo cual generalmente se requiere un esfuerzo por parte de la organización para mejorar la atención a los clientes.
4. *Encontrar formas de medir la calidad.* Otro elemento clave para cualquier programa de gestión de la calidad total es la creación de un sistema de medición que los directivos puedan utilizar de forma consistente para evaluar la calidad. Esta tarea es relativamente fácil en la industria, pues la calidad puede medirse por criterios, tales como el número de defectos por millón de componentes producidos. En el caso de los servicios es algo más complicado, aunque también es posible encontrar formas de medición. Una de ellas podría ser el número de clientes que repiten después de haber probado el servicio.
5. *Solicitar información a los empleados.* Los empleados deben ser la mayor fuente de información sobre el estado de la calidad de los productos y servicios de la empresa. Por ello es clave que los directivos diseñen un modelo que permita aflorar las sugerencias de los empleados sobre las mejoras que se pueden llevar a cabo para incidir en la calidad. Para ello, las organizaciones suelen crear los denominados *círculos de calidad*. Éstos son grupos de empleados que se reúnen regularmente para analizar las formas posibles en que la calidad puede mejorarse. Así mismo, algunas empresas crean equipos autogestionados orientados a impulsar los esfuerzos encaminados a mejorar la calidad.

En cualquier caso, cuando se genera un clima en la empresa propicio para que todos los empleados se sientan responsables de la calidad y participen de las mejoras, se están sentando las bases para que la gestión de la calidad sea un éxito.



La empresa colombiana Grupo Nacional de Chocolates se ha caracterizado por integrar la cadena de valor y buscar sinergias entre los distintos negocios, procurando capitalizar las inversiones ya realizadas y optimizar las posiciones de control ya alcanzadas por algunas actividades consolidadas dentro del grupo (Mochón et al., 2009).

6. *Trabajar conjuntamente con los suministradores.* Para reducir los defectos de los productos, los directivos deben trabajar conjuntamente con los suministradores para tratar de mejorar la calidad de los componentes que ofertan. Para conseguir este trabajo conjunto, es importante reducir el número de suministradores o proveedores con los que la empresa trabaja, y desarrollar acuerdos a largo plazo con los elegidos. De esta forma, además de mejorar la calidad, se conseguirá también reducir los costos de las *inputs*.



**Figura 17.7** Requisitos para alcanzar la calidad total.

## 17.7.2 El control de la calidad total

Para garantizar la calidad total se debe llevar a cabo un control de calidad total. El control de calidad total se efectúa mediante la combinación de diversos métodos, centrados en distintos momentos del proceso de administración (Bartholomew, 2006) (Whitford & Andrew, 1994) (Drickhamer, 2000). Veamos tres de estos métodos.

### 1. Método que pone el énfasis en la inspección

Este método se refiere a la vigilancia de la calidad para cerciorarse de que satisface los estándares que previamente se habían establecido. Hay que decidir si se van a inspeccionar el 100% de los artículos, o si se puede utilizar una muestra.

La inspección de cada artículo individual tiene sentido si el costo de inspeccionarlos es muy bajo, o si las consecuencias de un error son muy elevadas, por ejemplo en una medicina compleja y potente. Si la inspección se hace por muestreo, habrá que decidir si aceptar o rechazar el lote entero, o la atención recibida, o el plazo de entrega, o la variable que se escoja, con base en el resultado de la muestra seleccionada, aceptando un margen de error calculado estadísticamente. La inspección por muestreo estadístico, en ocasiones es la única alternativa viable. Esto ocurre cuando, por ejemplo, la prueba de calidad destruye el producto.

### 2. Método que pone la atención en el proceso

Este método se centra en un control estricto del proceso seguido. Al mejorar el proceso se reduce el número de errores y defectos y se consigue un incremento de productividad y fiabilidad.

### 3. Incidir en la fase del desarrollo de nuevos productos

Cuando se emplea este método se procura conseguir la calidad evaluando sobre todo las etapas iniciales en el desarrollo de nuevos productos. En otras palabras, se le presta una especial atención a las etapas de planeación, diseño y producción del nuevo producto.



#### Para poner en práctica

En la página Web del libro encontrará ejemplos de organizaciones que utilizan métodos de control de calidad. Después de revisar cada uno de ellos, identifique qué método está empleando cada organización y las razones por las cuales usted lo considera así. Compare su clasificación con las de sus compañeros.



#### Para poner en práctica



En la página Web del libro encontrará un ejemplo de la organización Mercadoa que implementa la calidad total. Después de leerlo, mencione las razones por las cuales dicha organización es exitosa y está en la preferencia de sus clientes. ¿Qué papel tuvo la calidad total implementada por esta empresa para lograrlo? Explique la importancia de la calidad total y su control en las organizaciones. Elabore una conclusión al respecto. ¿Considera que siempre se puede aspirar a conseguir una calidad total? ¿De qué depende?

---

#### Nota complementaria

### El sistema Six Sigma y las normas ISO

Six Sigma fue el término que eligió Motorola para denominar el sistema de calidad y de mejora que ideó e implantó en 1986.

El Six Sigma busca maximizar la calidad del producto o del servicio que se ofrece, mediante la radical reducción de los defectos. Para ello utiliza herramientas estadísticas para medir las variables seleccionadas y detectar defectos, estableciendo como estándar de calidad un número de defectos inferior a 3.4 por millón de productos, servicios o procedimientos, o lo que es lo mismo, un número de productos sin defectos superior al 99.9997%. Sigma, es la letra griega que en estadística se usa para medir la desviación típica o estándar de los datos de una población o muestra.

El sistema de calidad Six Sigma ha sido seguido por numerosas compañías de éxito como Johnson & Johnson o American Express.

---

### Norma Internacional de Calidad ISO 9000

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización. Una empresa que consigue la certificación de calidad ISO 9000, prueba que está comprometida con la gestión de la calidad, y es un símbolo que aporta confianza tanto a proveedores y clientes, como a otros grupos de interés que se relacionen con la empresa.

ISO 9000 adopta un enfoque basado en los procesos. Para lograr la calidad y la eficacia en una organización, se han de identificar y gestionar correctamente los procesos empleados, así



como sus interrelaciones, pues con frecuencia el resultado de un proceso constituye la *input* del proceso posterior.

### 17.7.3 El empleo de equipos autogestionados y la eficiencia

Otra técnica que permite mejorar la eficiencia de una organización consiste en el empleo de equipos autogestionados. Estos equipos generalmente están integrados por un número de empleados, entre cinco y quince, que se hacen cargo de planear, programar, ejecutar y supervisar la producción de un producto en todas sus fases. Estas responsabilidades, antes de la constitución de estos equipos, correspondían a directivos de primer nivel.

La productividad y la eficiencia se ven positivamente afectadas por la creación de estos equipos autogestionados, porque el trabajador generalmente responde con motivación cuando se le concede más autonomía y responsabilidad. Además, el funcionamiento de estos equipos autogestionados permite ahorrar costos y ganar en eficiencia, ya que se eliminan muchas tareas de supervisión y control, fruto de crear una estructura organizativa jerárquicamente más plana y más flexible.

Para que los empleados, acostumbrados a obedecer órdenes de manera bastante mecánica, aprendan a dirigirse a sí mismos, los gestores deben prestarles ayuda e implicarse en esta nueva cultura de liderazgo en la empresa. Es fundamental la implicación de la dirección, para que los equipos autodirigidos tengan el éxito esperado.

## Resumen

### La calidad total y su control

La calidad total se preocupa de todas y cada una de las etapas del proceso de producción y venta de un producto o servicio con la finalidad de alcanzar una eficacia en el proceso y una eficiencia en el costo del producto o servicio, obteniendo así un producto o servicio excelente que satisface al consumidor.

La calidad total abarca todas las fases del proceso de producción y venta del producto o servicio: desde el diseño, producción, comercialización o prestación, hasta el servicio posventa que la empresa ofrece a sus clientes, tanto a nivel de garantías como a efectos de quejas y reclamaciones. La calidad como excelencia implica el compromiso de toda la organización y el empleo de las mejores *inputs* o materias primas, la mejor gestión y los mejores procesos posibles.

### 17.7.4 Cuestiones de repaso

1. ¿Qué es la calidad total y qué relación tiene con la visión de la empresa como cadena de suministradores-clientes?
2. ¿Qué requisitos fundamentales debe cumplir un programa de calidad total para llegar a tener éxito?

#### Caso final

#### ¿Por qué hablamos de riesgo en Japón? (González, 2011)

Si la crisis en Japón dura tres semanas o más, entonces podría materializarse el peor de los escenarios. Japón ocupa un territorio equivalente al de California. Tiene una población de 126 millones de personas que decrece a una tasa de 0.27% anual. Su economía es la tercera mayor del mundo, cinco veces mayor que la mexicana. Es sede de 71 de



**E**l artículo pone de relieve el efecto devastador que puede tener en la economía japonesa la tragedia natural que han padecido, subrayando el sistema de producción que aplican, el *just in time*. Pero no se queda ahí; también alerta del riesgo de contagio que acecha a la economía mundial, muy dependiente de la automoción y la electrónica de las empresas japonesas.

- ¿Considera que el hecho de que en las empresas japonesas de electrónica y automoción esté extendido el sistema *just in time*, puede agravar la crisis?
- ¿Considera que el hecho de que muchas empresas japonesas, sobre todo de automoción y electrónica, operen mediante el sistema *just in time* ha colaborado en llevar a Japón a ser la tercera potencia mundial manufacturera?



**E**n la página Web del libro se encuentra una evaluación del caso final que le permitirá aplicar los aprendizajes adquiridos sobre administración de operaciones. Esto le permitirá identificar y valorar los conocimientos aprendidos, además, le será útil para tener una perspectiva de los conocimientos que tendrá que repasar de este capítulo.

las 500 mayores empresas del orbe, según la lista de Fortune, y ahí se genera el 8% del PIB.

Hay un riesgo real de desabasto. En Japón se producen 40% de los componentes electrónicos del planeta y 20% de los insumos de la industria de los semiconductores y chips. Hay riesgo de interrupción en el suministro para las industrias automotriz y electrónica, las lentes de las cámaras Cannon, los chips para los motores híbridos de los automóviles, una resina especial para los semiconductores que utilizan los *smartphones*, las pantallas de cristal líquido para las televisiones de Sony y Toshiba, la memoria de los dispositivos móviles de Apple, motores de diesel para la industria de la construcción, etcétera.

Japón es la tercera mayor potencia manufacturera, sólo detrás de China y EUA. Los japoneses inventaron el método de producción *just in time*, en torno al cual están organizadas una buena parte de las fábricas de la cadena automotriz y electrónica. La suspensión de actividades industriales en Japón ha encendido las luces de alarma, porque nadie sabe cuánto tiempo durará. Si la actividad se reanuda en una o dos semanas, estaremos en una situación de business as usual en breve. Si la crisis dura tres semanas o más, entonces podría materializarse el peor de los escenarios. La pesadilla es que la crisis se traduzca en una fuerte caída de su actividad industrial y que este desplome se exporte a otros países.

El sector financiero ha empezado a hablar del riesgo Japón. Nadie puede culparlos de exceso de materialismo en medio de la tragedia. El gobierno japonés tiene una deuda acumulada de 12.5 billones de dólares (equivalentes a 225% del PIB) y un déficit fiscal cercano a los 500 mil millones de dólares anuales. La perspectiva de gastar 100 o 120 mil millones de dólares en la reconstrucción no parece imposible para un país que cuenta con un PIB per cápita de 34 mil dólares. El problema es que ese gobierno no es tan solvente como su sector privado. Tiene la segunda mayor deuda del planeta, después de la de EUA, pero sin la capacidad de captar ahorro mundial de los yanquis.

La probabilidad de una concurrencia de varias crisis no es muy alta, pero en estos días los cisnes negros están de moda. ¿Quién hubiera pensado hace diez días que se juntaría un terremoto de 9 grados Richter, un tsunami con olas de 10 metros y la mayor crisis nuclear desde Chernobyl?

## 17.8 Autoevaluación

Al completar esta tabla podrá saber si logró dominar los aprendizajes señalados. Rellene el cuadro que corresponda a su propia evaluación; comparta la tabla con sus compañeros y su maestro.

| Indicador  | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|--|----------------------------------|--------|--|--------|-----------|----|
|  | SÍ                               | AÚN NO | SÍ   | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Reconozco el campo de actuación de la administración de operaciones?  |                                  |        |  |        |           |    |
| ¿Justifico la importancia de conseguir valor añadido en la producción? |                                  |        |  |        |           |    |

| Indicador   | LO SÉ<br>(Tengo el conocimiento) |        | LO SÉ HACER<br>(Desarrollé las habilidades para<br>representar y seguir procedimientos) |        | LO VALORO |    |
|---|----------------------------------|--------|---|--------|-----------|----|
|   | SÍ                               | AÚN NO | SÍ  | AÚN NO | SÍ        | NO |
| ¿Expongo la necesidad de una buena administración de operaciones en todo tipo de empresas?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Defino los distintos tipos de producción?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Relaciono el sistema de producción <i>just in time</i> con la importancia de un perfecto funcionamiento de toda la organización? |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Aplico los conceptos de eficacia, eficiencia y productividad?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Explico la importancia de la calidad total?  |                                  |        |   |        |           |    |
| ¿Describo el concepto de organización como cadena de clientes y suministradores?  |                                  |        |   |        |           |    |

## 17.9 Evaluación final del capítulo



1. ¿Por qué es fundamental generar valor añadido en la producción de un producto?
2. ¿Cuáles son las cinco áreas de decisión fundamentales que el administrador de operaciones debe cuidar para generar valor añadido?
3. ¿Por qué una empresa de servicios también necesita de la Administración de operaciones?
4. ¿Qué consecuencias tiene el hecho de que un servicio sea imposible de almacenar?
5. Un cliente está decidiendo si comprarse un automóvil utilitario para poder ir a trabajar y llevar a sus hijos al colegio, o si comprarse un deportivo de lujo con innovaciones, y del que sólo se han fabricado mil unidades. ¿A qué tipo de producción cree que pertenece cada automóvil?
6. ¿En qué tipo de procesos de producción se suelen conseguir economías de escala?
7. ¿Por qué problemas que con otros sistemas de producción quedaban ocultos afloran al implantar el sistema de producción JIT?
8. ¿Qué requisitos fundamentales debe cumplir el sistema JIT para tener éxito?
9. ¿Qué actuaciones considera importantes realizar para conseguir aumentar la productividad de una empresa?
10. ¿Qué son los equipos autogestionados? ¿Por qué suelen aumentar la eficiencia y la productividad de la empresa?
11. Si hay en la empresa algunos directivos y grupos de trabajadores que no creen en la calidad total, ¿se puede implantar ésta con éxito? ¿Por qué?
12. ¿Qué métodos de control de calidad conoce?

## 17.10 Portafolio de evidencias

| Actividad  | Líneamiento a evaluar   | Elementos a evaluar  |
|--|---|--|
| Identificación de campos de acción de la administración de operaciones.          | Reconocer el campo de actuación de la administración de operaciones.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campos de acción identificados.</li> <li>• Razones de su selección.</li> </ul>  |
| Resolver cuestionario.   | Justificar la importancia de conseguir valor añadido en la producción.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta del producto o servicio que se ideó.</li> <li>• Descripción de cómo conseguir el valor añadido en su producto o servicio.</li> </ul>  |
| Escrito sobre la necesidad de la administración de operaciones.                  | Exponer la necesidad de una buena administración de operaciones en todo tipo de empresas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de los procesos en los que se descompone.</li> <li>• Explicación de cómo se pueden administrar sus operaciones.</li> </ul>  |
| Mapa conceptual y tabla de clasificación.  | Definir los distintos tipos de producción.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa conceptual sobre tipos de producción.</li> <li>• Principales características de cada tipo de producción.</li> <li>• Clasificación correcta de los ejemplos.</li> <li>• Definición de los tipos de producción.</li> </ul> |
| Escrito el sobre método <i>just in time</i> .                                    | Relacionar el sistema de producción <i>just in time</i> con la importancia de un perfecto funcionamiento de toda la organización. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de cómo la administración de operaciones interviene para que el método <i>just in time</i> resuelva los problemas de producción de las organizaciones.</li> </ul>   |
| Escrito sobre organización eficiente, eficaz y productiva.                       | Aplicar los conceptos de eficacia, eficiencia y productividad.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir productividad y eficiencia.</li> <li>• Describir las herramientas que se utilizan para conseguir la productividad.</li> <li>• Explicar cómo la eficiencia repercute en la productividad.</li> </ul>                   |
| Explicación del concepto de organización como cadena de clientessuministradores. | Describir el concepto de organización como cadena de clientes y suministradores.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de la empresa como cadena de clientessuministradores.</li> <li>• Identificación de las características de este enfoque en el ejemplo.</li> <li>• Descripción del rol de los empleados.</li> </ul>                  |
| Escrito sobre la importancia de la calidad total.                                | Explicar la importancia de la calidad total.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura del artículo.</li> <li>• Identificación de los aspectos que llevaron a la calidad total.</li> <li>• Conclusión sobre la importancia de la calidad total.</li> <li>• Respuesta a las preguntas planteadas.</li> </ul>  |

## 17.11 Bibliografía

- Aston, A. & Arndt, M. (2001). The Flexible Factory. *Business Week*, julio (23), p. 75.
- Bartholomew, D. (2006). Quality Takes A Beating. *Industry Week*, marzo, pp. 46-54.
- Cuervo, Á. (director) & Vázquez, C. J. (2008). *Introducción a la administración de empresas* (6a. ed.). Thompson Civitas.

- Deming, E. (2013). *12 Manage the executive fast track*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.12manage.com/methods\\_deming\\_14\\_points\\_management\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_deming_14_points_management_es.html)
- Drickhamer, D. (2000). "Road to Excellence." *IndustryWeek*, octubre, pp. 117-118.
- González, L. M. (2011). ¿Por qué hablamos de riesgo en Japón? *El economista*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://eleconomista.com.mx/caja-fuerte/2011/03/18/que-hablamos-riesgo-japon>
- Hirano, H. & Furuya, M. (2006AD). *JIT Is Flow: Practice and Principles of Lean Manufacturing* (p. 322). Washington, EUA: PCS Press.
- Jusko, J. (2004). Procurement Not All Dollars And Cents. *IndustryWeek*.
- Lambert, D. & Knemeyer, M. (2004). We're in This Together. *Harvard Business Review*2, diciembre, pp. 114-122.
- Laseter, T., Ramdas, K. & Swerdlow, D. (2003). The Supply Side of Design and Development. *Strategy & Business*, verano(31), p. 23.
- Liebs, S. (1999). Getting Ready: Your Customers. *Industry Week*, septiembre, p. 1.
- Liker, J. (2004). *Toyota way: Fourteen Management Principles from the World's Greatest Manufacturer* (p. 350). EUA: McGraw-Hill.
- Mallo Rodríguez, C. & Merlo, J. (1995). *Control de gestión y control presupuestario* (p. 414). Madrid: McGraw-Hill.
- Mejía, C. A. (1997). Productividad, eficiencia y calidad. Las claves de la supervivencia. Medellín, Colombia: Planning.
- Mochón, F., Rambla, A., Sánchez, F. & Fracchia, E. (2009). *Las dos orillas. Casos de éxito de empresas españolas y latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Narayanan, V. & Rama, A. (2004). Aligning Incentives in Supply Chains. *Harvard Business Review*, noviembre, pp. 94-102.
- Noticias Press (2011). Los nuevos motores Etapa IIIB de Volvo, Premio Red Dot al diseño de producto. *Hidra-Maq*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: [http://www.hidramaq.com/noticia.php/es/los-nuevos-motores-etapa-iiib-de-volvo,-premio-red-dot-al-dise o-de-producto/117](http://www.hidramaq.com/noticia.php/es/los-nuevos-motores-etapa-iiib-de-volvo,-premio-red-dot-al-dise-o-de-producto/117)
- Panchak, P. (2005). Shaping The Future Of Manufacturing. *IndustryWeek*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://www.industryweek.com/workforce/shaping-future-manufacturing>
- Porter, M. (1998). *Ventaja competitiva*. México, D.F: CECSA.
- Simichi-Levi, D., Kaminky, P. & Simichi-Levi, E. (2003). *Managing the Supply Chain : The Definitive Guide for the Business Professional* (p. 300). EUA: McGraw-Hill.
- Volvo Trucks recibe premio por la calidad de sus productos (2010). *Transporte informativo.com*. Recuperado el 10 de noviembre de 2013 de: <http://transporteinformativo.com/noticias/volvo-trucks-recibe-premio-por-la-calidad-de-sus-productos>
- Whitford, A. & Andrew, R. (1994). *The Pursuit of Quality*. Perth, RU.



## 17.12 Contenido de la página Web de apoyo

El material marcado con asterisco(\*) es sólo para docentes.

- Mapa conceptual
- Evaluación diagnóstica
- Listas de ejemplos de campos de acción de la administración de procesos para identificar en cuáles actúa la administración de operaciones
- Artículo sobre valor añadido
- Ejemplo de organización con valor añadido
- Ejemplos de productos para su clasificación por tipo de producción
- Ejemplo de la organización Seat
- Texto sobre productividad, eficiencia y eficacia
- Ejemplo de la organización Coca-Cola
- Ejemplos de Métodos de calidad en en organizaciones
- Ejemplo de Mercadona
- Evaluación final
- Presentación PowerPoint\*

# Índice de autores

- Acevedo, Sergio., 15  
 Achor, S., 354, 389  
 Adams, Stacey. J., 405  
 Adler, Nancy., 106, 112  
 Alderfer, Clyton., 402  
 Allen, David., 295  
 Álvarez de Mon, Santiago., 281  
 Anders, Allison., 158  
 Anderson, Allan., 348  
 Andreu, R., 7  
 Anzieu, Didier., 334  
 Asch, S. E., 327  
 Ashkenas, Ron., 262  
 Aston, A., 516  
 Aulakh, P., 112  
 Baldauf, A., 113  
 Baldwin, Robert., 105  
 Baldwin, Richard., 107  
 Ballivian, Rafael., 409  
 Bargestock, A., 291  
 Barlett, C., 112  
 Barley, Richard., 119  
 Barnett, Michael. L., 128, 136  
 Barrera-Pereira, Fernando., 106  
 Bartholomew, Doug., 525, 527  
 Bass, B., 442  
 Batelman, Thomas., 41  
 Behar, Richard., 466  
 Benne, Keneth. D., 326  
 Berlo, David. K., 461  
 Bermúdez, Isabela., 456  
 Blake, Robert. R., 436  
 Boeree, George., 399  
 Bossidy, Larry., 286  
 Bowen, H. R., 132  
 Breckler, S., 383  
 Bresser, Rudy., 203  
 Brews, Peter., 190  
 Brown, Mark. P., 299  
 Bruzina, Bruce., 500  
 Bulygo, Zach., 358  
 Burton, S., 291  
 Bushe, Gervase. R., 324  
 Campbell, Donald. J., 17  
 Campion, Michael., 325  
 Capgemini, 355  
 Capon, Noel., 192  
 Cappel, S., 230  
 Cardona, Pablo., 383  
 Carmeli, Abraham., 282  
 Carrizosa, Susana., 423  
 Chamorro-Premuzic, T., 394  
 Chatman, Jennifer., 94  
 Chatwani, R., 324  
 Chiavenato, Idalberto., 269, 270, 409  
 Cho, Hee.-Jae., 217  
 Clampitt, Phillip., 456  
 Correa, Alberto. L., 289  
 Correa, María. E., 143  
 Costa, Joan., 470  
 Coulter, Mary., 71  
 Coyne, Kevin., 90  
 Crant, Michael., 443  
 Crites, S. L., 386  
 Cubeiro, Juan Carlos., 370  
 Cuervo, A., 516  
 Daft, Richard., 249  
 Dalton, Aaron., 488  
 Dami, Alba., 372  
 Dane, Erik., 163  
 Davenport, Tom., 158  
 Davis, Keith., 131  
 De Konig, Guido., 496  
 De Vries, Kets., 105  
 Dean, James. J., 214  
 Deaton, A., 115  
 Deci, E., 390  
 Delmar, Frédéric., 188  
 Deming, E., 523  
 Denison, Daniel.R., 267  
 Dess, Gregory. G., 269  
 Deutschman, Allan., 362  
 Dixon, T., 463  
 Domènec, Malé. C., 43  
 Drickhamer, David., 527  
 Drucker, Peter. F., 13, 46, 168, 172, 202, 282  
 Duran, Juan José., 499  
 Etzioni, Amitai., 169  
 Fagenson-Eland, Ellen., 356  
 Fariás, G., 351  
 Fayol, Henri., 38  
 Fernández, David., 112  
 Fernández, Tino., 387, 455  
 Festinger, León., 328  
 Figuerola, Norberto., 443  
 Fujita, M., 107  
 Galindo, Luis., 460  
 García Fuentes, M., 369  
 García, Marisol., 226, 409  
 Gardner, Howard., 427  
 Garijo, M., 115  
 Garrigasait, Marck, 3, 206  
 Garvin, David. A., 158, 161  
 Gastañadú, Álvaro., 95, 96  
 George, Claude. S. J., 36  
 Ghiselli, Edwin., 433  
 González, Alicia., 273  
 González, Luis Miguel., 529  
 Goodman, Paul. S., 319  
 Gordon, Judith., 288  
 Griffeth, Roger. W., 291  
 Griffing, R., 409  
 Grossman, Gene., 117  
 Hales, Colin. P., 16  
 Hammer, Michael., 353  
 Harlow, H., 390  
 Harper. Lynch, 409  
 Harris, Phillip., 106  
 Henderson, Richard., 298  
 Hersey, Paul., 441  
 Herzberg, Frederick., 404  
 Hicks, S., 351  
 Hill, Charles. W., 228  
 Hirano, Hiroyuki., 519  
 Hoetker, Glenn., 270  
 Hosskison, Robert., 266  
 House, Robert., 440  
 Humphrey, Stephen., 249  
 Hyatt, D., 326  
 Hymowitz, Carol., 194  
 Igartua, María., 91  
 Jagersma, P., 368  
 Janis, Irving., 328  
 Jehn, Karen. A., 331  
 Jewell, Linda. N., 318  
 Jo Hatch, Mary., 94  
 Jones, Gareth. R., 222  
 Judge, Timothy. A., 427, 433  
 Kahn, Robert., 438  
 Kahn, William., 254  
 Kahneman, Daniel., 170  
 Kaplan, Robert., 500  
 Katz, Robert. L., 14  
 Keller, Robert., 385  
 Kemelgor, Bruce. H., 347  
 Kliksberg, Bernardo., 25  
 Knight, P., 134  
 Koontz, Harold., 492  
 Kor, Yasemin. Y., 285  
 Kotter, John., 366  
 Krames, Jeffrey. A., 222



- Krell, Horacio., 503  
 Laso, Alejandro., 180  
 Layard, Richard., 369  
 Lepine, J., 383  
 Lewin, Kurt., 361  
 Liden, Robert. C., 327  
 Liebs, Scott., 525  
 Liker, Jeffrey., 519  
 Lippit, Ronald., 435  
 Llopis, Ramón., 325  
 Lowell L., Bryan., 250  
 Lumet, Sidney., 158  
 Malone, Thomas., 459  
 Maples, Mary. F., 322  
 March, James. G., 161, 162  
 Martínez, Alfonso., 333  
 Martínez, Daniel., 86  
 Maslow, Abraham., 399, 400  
 Mateos, Montse., 313, 335, 337,  
 381, 413, 444  
 Mayo, Elton., 43  
 McClelland, David. C., 401  
 McGregor, Douglas., 397  
 Medrano, Mayte., 472  
 Mejía, Carlos Alberto., 523  
 Méndez, Ángela., 299, 305  
 Merchant, Keneth. A., 486  
 Millán, S., 224  
 Miller, Alex., 82  
 Miller, Chet., 190  
 Miller, Danny., 230  
 Mintzberg, Henry., 18, 263  
 Mochón, Francisco., 6, 8, 9, 16, 20,  
 21, 23, 35, 37, 38, 43, 47, 50, 52,  
 53, 54, 56, 66, 70, 71, 77, 90, 106,  
 108, 110, 117, 135, 136, 137, 140,  
 147, 148, 158, 162, 173, 174, 175,  
 178, 179, 194, 195, 197, 198, 199,  
 201, 204, 218, 219, 222, 223, 225,  
 226, 228, 232, 249, 252, 254, 261,  
 263, 265, 270, 272, 273, 282, 283,  
 290, 295, 298, 300, 322, 327, 335,  
 336, 346, 347, 349, 350, 352, 353,  
 356, 358, 367, 370, 396, 403, 407,  
 411, 412, 425, 427, 429, 431, 433,  
 435, 443, 458, 459, 460, 470, 473,  
 486, 487, 489, 490, 493, 499, 501,  
 513, 515, 522, 526  
 Moles, Abraham., 461  
 Molz, Rick., 194  
 Mondy, W., 409  
 Morand, David., 251  
 Morrison, Elizabeth., 263  
 Mullen, Brian., 328  
 Muñoz-Seca. Beatriz, 297  
 Nadler, Gerald., 346  
 Naylor, J., 408  
 Newman, William. H., 496  
 Nicholls, Chantell. E., 335  
 Nieto, M., 103  
 Núñez, Graciela., 497  
 O'Rourke, Kevin. H., 104  
 Olcese, A., 128  
 Oreg, S., 363  
 Organ, D. W., 383  
 Pearce II, J., 202  
 Perlmutter, Howard., 104  
 Peters, Thomas., 7, 49, 56, 178,  
 237, 238, 271, 283, 294, 297,  
 358, 371  
 Pfeffer, Jeffrey., 162, 282  
 Pink, D., 391  
 Piper, W., 329  
 Polo, Amparo., 424  
 Porter, Lyman. W., 411  
 Porter, Michael., 23, 88, 108, 220,  
 228, 513  
 Pozzi, Sandro., 57  
 Prahald, Coimbatore., 136  
 Prieto, Miriam., 373, 502  
 Ramírez, Yolanda., 68  
 Rauch, James., 118  
 Robbins, Stephen., 71, 269, 270,  
 332, 383, 385, 469  
 Roca, Juanma., 127  
 Roda Fernández, Rafael., 326  
 Rodgers, Robert., 201  
 Roethlisberger, Fritz. J., 44  
 Ryan, Anne. M., 292  
 Sagarío, D., 465  
 Sala-i, Martin. X., 115  
 Salter, Malcom., 25  
 Sánchez, Guillermo., 187  
 Sashkin, M., 444  
 Scalvinovi, Oliver., 150  
 Schein, Edgar. 95  
 Schinwald, Josef., 134  
 Sethi, Prakash., 131  
 Shadur, Mark., 94  
 Sharma, Manish., 359  
 Shin, Yuhjung., 269  
 Simichi-Levi, David., 515  
 Simon, Herbert. A., 161, 162  
 Skidd, David. R., 164  
 Skinner, Burrhus. F., 407  
 Slater, Robert., 371  
 Smith, Adam., 40  
 Snowdon, B., 108  
 Spencer, M., 111  
 Srivastava, A., 445  
 Steers, Richard. M., 396  
 Stewart, Thomas., 162  
 Stogdill, Ralph. M., 328, 433, 437  
 Sullivan, John., 287  
 Sun, Li.-Yun., 283  
 Sundstrom, Eric., 333  
 Tapscott, Don., 466  
 Taylor, Frederick., 36  
 Teach, Edward., 170  
 Thompson, Arthur., 334  
 Trudel, Remi., 138  
 Tsukamoto, Sigmund. W., 37  
 Tuckman, Bruce., 314  
 Turner, Marlene. E., 327  
 Tzu, Sun., 425  
 Van Fleet, David., 262  
 Van Vianen, Annelies., 95  
 Vega, Jesús., 65  
 Villaécija, Raquel., 104  
 Vinas, Tonya., 487  
 Vroom, Victor., 411  
 Waddock, Sandra., 138  
 Walsh, James., 77  
 Wagner-Jhonson, D., 330  
 Warfield, A., 465  
 Weber, Max., 38  
 Welch, J., 19  
 Whitford, A., 527  
 Williams, Robert., 263, 335  
 Wood, Donna. J., 130  
 Worren, Nicolay. A. M., 354  
 Zarco, Victoria., 292  
 Zimmerer, Thomas. W., 7  
 Zorn, T., 470

# Índice de términos

- Abogado del diablo, 176
- Acción afirmativa, 283
- Acreedores comerciales, 69
- Actitudes, 383
- Activo total, 52
- Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT), 110
- Adhocracia, 234
- Administración de la calidad total, 47
- Administración de operaciones, 512
- Administración de operaciones de servicios, 515
- Administración efectiva, 45
- Administración estratégica, 214
- Administración por objetivos (APO), 203, 300
- Administración, 4, 9
- Administraciones públicas, 69
- Adquisición, 225
- Afiliación, 324
- Agente de cambio, 349
- Agresividad, 94
- Alianzas comerciales regionales, 110
- Alianzas estratégicas, 112
- Ambiente externo, 70, 71
- Ambigüedad en la información, 168
- Ámbito económico, 136
- Ámbito medioambiental, 135
- Ámbito social, 134
- Ámbitos de actuación de la RSC, 133
- Amenaza de productos sustitutos, 89
- Análisis DAFO, 82
- Análisis de puestos, 287
- Análisis de razones, 494
- Análisis del trabajo, 291
- Análisis PEST, 86
- Analistas financieros, 69
- Arancel, 110
- Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), 111
- Áreas de libre comercio, 110
- Asesor de la dirección, 283
- Asimetrías en el proceso de globalización, 115
- Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), 111
- Atención al cliente, 24
- Auditoría externa, 490
- Auditoría interna, 489
- Auditoría, 489
- Autoestima, 324
- Autoridad, 250, 430
- Barreras de comunicación, 467
- Barreras de entrada, 88
- Benchmarking*, 499
- Beneficios inmediatos, 171
- Burocracia, 41
- Cadena de mando, 254
- Cadena de medios y fines, 201
- Cadena de valor, 195
- Calidad total, 525
- Calidad, 24
- Cambio organizacional, 351
- Campeón de ideas, 369
- Campo de actividad, 215
- Canal, 460
- Capacitación, 297
- Capital humano, 67
- Capital relacional, 176
- Capitalización de mercado, 178
- Características del entorno, 79, 113
- Características específicas de las empresas, 114
- Carrera profesional, 288
- Centralización, 250
- Certeza, 92
- Certidumbre, 92, 167
- Clientes, 69, 72, 264
- Coaching*, 55
- Codificación, 460
- Código ético o de conducta, 147
- Cohesión, 327
- Cohesión de grupo, 329
- Comité, 315
- Comité de dirección, 315
- Comité de empresa, 316
- Comité de línea, 315
- Comité de staff, 315
- Comité ejecutivo plural, 315
- Comités formales, 315
- Comités informales, 315
- Comités permanentes, 315
- Comités temporales, 315
- Comparaciones entre personas por distribución forzada, 300
- Competidores, 73
- Competitividad, 23
- Complejidad ambiental, 93
- Componente cognoscitivo, 383
- Componente de comportamiento, 384
- Componente emocional, 384
- Componentes de la remuneración, 302
- Comportamiento organizacional, 382, 383
- Comportamiento, 299
- Composición, 327
- Compromisos, 204
- Compromiso organizacional, 385
- Comunicación, 324, 456
- Comunicación ascendente, 463
- Comunicación descendente, 463

- Comunicación diagonal, 464
- Comunicación efectiva, 470
- Comunicación formal, 465
- Comunicación horizontal, 464
- Comunicación informal, 465
- Comunicación interna, 463
- Comunicación organizacional, 463
- Confianza, 431
- Conflicto medioambiental, 333
- Conflictos de procesos, 331
- Conflictos de relaciones, 331
- Conflictos de tareas, 331
- Conflictos disfuncionales, 331
- Conflictos funcionales, 331
- Conseguir metas, 324
- Consejeros independientes, 501
- Consejo de Administración, 501
- Consultoría, 489
- Contabilidad ambiental, 144
- Contrapeso de otros departamentos o áreas, 283
- Contrato a futuro, 73
- Control, 13
- Control de gestión, 493
- Control no presupuestario, 493
- Control presupuestario, 493
- Controller*, 486
- Core Business*, 128
- Costo marginal, 159
- Coyuntura macroeconómica, 74
- Creatividad, 177, 368, 370
- Credibilidad, 431
- Criterios de decisión, 158
- Cuadro de mando, 54
- Cuadro de mando económico financiero, 495
- Cuadro de Mando Integral (CMI), 495
- Cultura fuerte, 95
- Cultura organizacional, 6, 94, 292
- Cultura organizativa, 297
- Cuotas o contingentes a la importación, 110
- Decisión, 158
- Decisión bajo incertidumbre, 167
- Decisión bajo riesgo, 267
- Decisión con certidumbre, 167
- Decisión no programada, 166
- Decisiones adaptativas, 168
- Decisiones intuitivas, 163
- Decisiones no programadas, 166
- Decisiones programadas, 165
- Decodificación, 461
- Departamentalización, 258
- Departamentalización por áreas geográficas, 259
- Departamentalización por clientes, 260
- Departamentalización por funciones, 258
- Departamentalización por procesos, 260
- Departamentalización por productos, 258
- Desarrollo, 296
- Desarrollo organizacional, 354
- Desarrollo sostenible, 133, 135
- Descentralización, 250
- Descripción de puestos, 287
- Descriptivo, 94
- Desempeño laboral, 486
- Desencadenante de la globalización, 106
- Deslocalización de los servicios, 118
- Deudores comerciales, 69
- Diagrama de procesos, 54
- Diferenciación horizontal, 113
- Diferenciación vertical, 113
- Dirección, 12
- Dirección por objetivos, 54
- Diseño de puestos de trabajo, 284, 409
- Diseño organizacional, 249
- Disposición del grupo, 441
- Distribución de frecuencias, 300
- Diversificación relacionada, 224
- Diversificación no relacionada, 225
- Dividendos, 51
- División, 189
- Duración de compromisos futuros, 204
- Economía a escala, 228
- Economía centralizada o planificada, 116
- Economía de escala, 84
- Economía de mercado, 116
- Economía mixta, 116
- Economías de aglomeración, 108
- Economías de escala, 518
- Economías de red, 117
- Efectividad organizacional, 492
- Efecto ancla o arrastre, 170
- Efecto difusión del conocimiento, 108
- Efecto Hawthorne, 44
- Eficacia, 10, 522
- Eficiencia, 9, 522
- Elemento humano, 67
- Elementos de la burocracia, 41
- Elementos de la organización, 66
- Elementos inmateriales, 68
- Elementos materiales, 68
- Emisor, 460
- Empleados, 69
- Emprendedor social, 141
- Empresa, 5
- Empresas globales, 112
- Empresas multidomésticas, 112
- Empresas multinacionales, 107
- Empresas transnacionales, 112
- Enfoque clásico, 36
- Enfoque conductual o del comportamiento organizacional, 43
- Enfoque cuantitativo, 46
- Enfoque de contingencias, 49
- Entorno, 7, 70, 275

- Entorno cultural, 116
- Entorno de la organización, 71
- Entorno económico, 116
- Entorno específico, 72
- Entorno general, 73
- Entorno político-legal, 116
- Entorno tecnológico, 117
- Entornos complejos y simples, 80
- Entornos estables y dinámicos, 79
- Entornos hostiles y munificentes, 81
- Entrenamiento, 295
- Entrenamiento en el propio trabajo, 296
- Entrenamiento en escuela taller, 296
- Entrenamiento externo al trabajo, 296
- Entrevista, 293
- Equipos, 333
- Equipo virtual, 335
- Equipos autoadministrados, 335
- Equipos autogestionados, 269
- Equipos de alto desempeño, 336
- Equipos específicos, 336
- Equipos interfuncionales, 270
- Equipos multifuncionales, 336
- Error de costos irre recuperables, 171
- Errores sistemáticos, 170
- Escuchar activamente, 471
- Especialización, 36
- Especialización del trabajo, 258
- Estabilidad, 94
- Estado satisfaciente, 162
- Estándar, 488
- Estatus, 326
- Estilo de administración, 285
- Estilo de pensamiento lineal, 169
- Estilo de pensamiento no lineal, 169
- Estrategia, 188
- Estrategia corporativa, 222
- Estrategia de cambio, 346
- Estrategia de competitividad, 228
- Estrategia de concentración, 223
- Estrategia de crecimiento, 223
- Estrategia de diferenciación, 229
- Estrategia de diversificación, 224
- Estrategia de enfoque, 231
- Estrategia de estabilidad, 223
- Estrategia de integración, 225
- Estrategia de internacionalización, 226
- Estrategia de internacionalización global, 226
- Estrategia de internacionalización multipaís, 226
- Estrategia de relación calidad-precio, 230
- Estrategia de renovación, 223
- Estrategias de diferenciación, 113
- Estrategias funcionales, 232
- Estructura, 70
- Estructura de equipo, 269
- Estructura de los grupos, 326
- Estructura de proyectos, 268
- Estructura de red, 270
- Estructura divisional, 263
- Estructura formal, 251
- Estructura funcional, 262
- Estructura geográfica, 264
- Estructura informal, 252
- Estructura matricial permanente, 267
- Estructura matricial, 266
- Estructura organizacional, 248
- Estructura salarial, 303
- Estructura simple, 262
- Estructuras organizacionales contemporáneas, 267
- Estructuras organizacionales tradicionales, 261
- Ética, 131
- Ética empresarial, 146
- EVA, 54
- Evaluación de personal, 298
- Exceso de confianza, 170
- Experto en legislación y administración laboral, 283
- Expertos en técnicas de personal, 283
- Exportación, 112
- Facilitador, 44
- Factores de contingencia, 203
- Factores económicos, 74
- Factores políticos-legales, 74
- Factores sociales, 75
- Factores tecnológicos, 76
- Filtrado ético, 141
- Filtrado, 468
- Fines, 51
- Flexibilidad estratégica, 234
- FODA, 82
- Franquicia, 112
- Fuerza de ventas, 475
- Fuerzas externas, 347
- Fuerzas internas, 347
- Fuga de cerebros, 74
- Fusión, 225
- Generalizar sin fundamentos, 170
- Gerente, 14
- Gerente de nivel alto, 15
- Gerente de nivel medio, 15
- Gerente de primera línea, 15
- Gerente, 14
- Gestión cuantitativa, 47
- Gestión de operaciones, 47
- Gestión de talento, 370
- Gestión del conocimiento, 55
- Gestión integrada de la RSC, 143
- Globalización, 104
- Gobierno corporativo, 501
- Grado de incertidumbre ambiental, 203
- Grupo de enfoque, 325
- Grupo, 175, 321
- Grupos de interés o *stakeholders*, 77, 132

- Guerra de precios, 228  
Habilidades conceptuales, 17  
Habilidades de los gerentes, 16  
Habilidades humanas, 17  
Habilidades técnicas, 16  
Herramientas para la selección, 293  
Hojas de solicitud, 293  
I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación), 108  
Implementación de las estrategias, 236  
Importación, 112  
Impulsor de la participación, 283  
Incertidumbre, 92, 167  
Indicadores comerciales, 495  
Indicadores de gestión de cobro y pago, 495  
Indicadores de la atención posventa al cliente, 495  
Indicadores de liquidez, 495  
Indicadores de rentabilidad, 495  
Indicadores del endeudamiento, 495  
Índice de ausentismo, 386  
Índice de rotación, 386  
Informes, 489  
Ingreso marginal, 159  
Innovación y toma de riesgos, 94  
Innovación, 24, 177, 368, 370  
Internacionalización estratégica, 113  
Internacionalización oportunista, 113  
Inversión socialmente responsable (ISR), 139  
Inversores actuales y potenciales, 69  
Investigación dialéctica, 176  
Investigación operativa, 54  
Jefe de proyecto, 268  
Lenguaje corporal, 465  
Licencia, 112  
Líder, 20, 426  
Líder con estilo autocrático, 435  
Líder con estilo democrático, 435  
Líder con estilo liberal, 436  
Liderazgo en costos, 228  
Liderazgo formal, 326  
Liderazgo, 428  
Líderes carismáticos, 443  
Líderes transaccionales, 443  
Líderes transformacionales, 442  
Líderes visionarios, 444  
Línea, 315  
Lista de factores, 300  
Lluvia de ideas, 178  
Logística, 73  
Manejo de conflictos, 332  
Manejo del cambio, 356  
Manual de organización, 252  
Maquillaje, 468  
Marketing directo, 475  
Materialidad, 130  
Maximización de utilidades, 51  
Medida correctiva básica, 490  
Medida correctiva de los objetivos, 491  
Medida correctiva del desempeño, 491  
Medida correctiva inmediata, 490  
Mejora continua, 130  
Mensaje, 460  
Mercado Común Sudamericano (Mercosur), 111  
Mercado común, 110  
Método tradicional de planeación o jerárquico, 200  
Métodos de entrenamiento, 296  
Métodos de establecimiento de objetivos, 200  
Métodos de evaluación del desempeño, 300  
Método justo a tiempo (*just in time*), 54  
Microcréditos, 141  
Microcultura de la organización, 297  
Microfinanzas, 141  
Misión del gerente, 19  
Misión, 19, 147, 198, 218  
Modelo administrativo o conductista de toma de decisiones, 163  
Modelo clásico o racional, 160  
Modelo de las “ 7 S” de McKinsey, 90  
Modelo de las cinco fuerzas de Porter, 88  
Modelo de negocio, 214, 496  
Modelo de Porter y Lawler, 411  
Modelo industrial, 118  
Modelo informacional, 118  
Modelos de análisis del entorno, 82  
Modelos de toma de decisiones, 161  
Moldeado, 468  
Multinacionales, 107  
Naturaleza social de la organización, 130  
Necesidades extrínsecas, 396  
Necesidades intrínsecas, 396  
Negociación colectiva, 304  
Networking, 78  
Nivel salarial, 303  
Normas, 323, 326  
Normas legales, 502  
Objetivos, 51, 194  
Objetivos establecidos, 195  
Objetivos estratégicos, 194  
Objetivos financieros, 194  
Objetivos reales, 195  
Observación personal, 489  
Olas o fases de globalización, 104  
Opinión generalizada, 94  
Organigrama, 255  
Organigrama analíticos, 257  
Organigrama de detalle, 257  
Organigrama de personal, 257  
Organigrama estructurales, 257  
Organigrama funcionales, 257  
Organigrama generales, 257  
Organigrama horizontal, 256  
Organigrama informativos, 257  
Organigrama vertical, 256

- Organización, 5
- Organización mecanicista, 271
- Organización Mundial de Comercio (omc), 110
- Organización orgánica, 270
- Organización que aprende, 369
- Organización sin fronteras, 269
- Organización virtual, 269
- Organizar, 12
- Orientación, 295
- Orientación a equipos, 94
- Orientación a la gente, 94
- Orientación a resultados, 94
- Otorgamiento de facultades de decisión, 250
- Outsourcing*, 112, 359
- Pago basado en competencias, 302
- Participación en el trabajo, 385
- Patrimonio, 68
- Pensamiento en grupo, 327
- Pensamiento lineal, 169
- Pensamiento no lineal, 169
- Percepción, 94, 388
- Personalidad, 388
- Perspectiva de aprendizaje, innovación y desarrollo, 496
- Perspectiva del cliente, 496
- Perspectiva financiera, 496
- Perspectiva interna, 496
- Planeación, 11, 188
- Planeación a nivel corporativo, 189
- Planeación a nivel de departamento o área funcional, 189
- Planeación a nivel unidad de negocio, 189
- Planeación de recursos humanos, 287
- Planeación deficiente, 468
- Planeación estratégica, 218
- Planes, 188, 194
- Planes a corto plazo, 196
- Planes a largo plazo, 196
- Planes direccionales, 196
- Planes específicos, 196
- Planes estratégicos, 196
- Planes operacionales, 196
- Planes permanentes, 196
- Planes únicos, 196
- Poder, 324, 431
- Poder coercitivo, 430
- Poder como referente, 430
- Poder de los clientes, 89
- Poder de los proveedores, 88
- Poder de mercado, 52
- Poder de recompensa, 429
- Poder del experto, 430
- Poder legítimo, 429
- Poder oligopolístico, 80
- Política, 165, 198, 218
- Política de comunicación a clientes, 473
- Posicionamiento, 473
- Postura etnocéntrica, 106
- Postura geocéntrica, 107
- Postura policéntrica, 107
- Prácticas laborales de alto rendimiento, 283
- Prejuicios, 170
- Prestaciones, 300
- Prestamistas, 69
- Presupuesto, 197, 493
- Principios, 254
- Principios básicos de la RCS, 130
- Principios de delegación de autoridad y responsabilidad, 254
- Principios de división del trabajo y especialización, 254
- Principios de la administración, 38
- Principios de la administración de Fayol, 39, 40
- Principios de la administración de Taylor, 38
- Principios de unidad de mando, 254
- Principios éticos, 25
- Principios jerárquico, 254
- Problema, 158
- Problemas estructurados, 165
- Problemas no estructurados, 166
- Procedimientos, 165, 197
- Proceso de cambio, 347
- Proceso de comunicación interpersonal, 460
- Proceso de control, 486
- Proceso de división del trabajo, 37
- Proceso de la administración estratégica, 218
- Proceso de satisfacción-progreso, 400
- Proceso de toma de decisiones, 160
- Procesos de producción continua, 517
- Procesos de producción intermitente, 518
- Producción continua en sentido estricto, 517
- Producción en masa, 517
- Producción por lotes, 518
- Producción por proyectos, 518
- Productividad global, 522
- Productividad Parcial, 523
- Productividad, 37
- Productividad, 522
- Productos, 263
- Programación lineal, 47
- Programas, 197
- Promoción de ventas, 474
- Promoción interna, 289
- Proteccionismo, 111
- Proveedores, 69, 72
- Provincialismo o postura provincialista, 106
- Proyección realista del puesto, 295
- Publicidad, 473
- Público en general, 70
- Puesto, 409
- Rango de variación, 490
- Razón de apertura la comercio internacional, 105
- Receptor, 461
- Reclutamiento, 291
- Recursos financieros, 68



- Recursos humanos, 282  
 Redes de comunicación, 464  
 Reducción de personal, 304  
 Referencias, 294  
 Regla, 165, 197  
 Reingeniería de procesos, 353  
 Rejilla del liderazgo, 436  
 Relaciones laborales, 304  
 Relaciones públicas, 474  
 Remuneración, 302  
 Rentabilidad adecuada al sector, 52  
 Rentabilidad sobre los activos (ROA), 52  
 Responsabilidad económica, 131  
 Responsabilidad ética, 131  
 Responsabilidad filantrópica, 131  
 Responsabilidad legal, 131  
 Responsabilidad Social Corporativa (RSC), 128  
 Restricción de la información, 168  
 Resultados, 300  
 Retorno publicitario, 92  
 Retroalimentación o realimentación, 461  
 Revolución industrial, 36  
 Riesgo, 166  
 Riesgo moral, 25  
 Rivalidad entre organizaciones, 88  
 Rol, 326  
 Roles gerenciales (Mintzberg), 18  
 Ruido, 461  
 Rumor, 465  
 Satisfacción laboral, 385  
 Seguridad, 324  
 Selección de personal, 292  
 Sesgos cognitivos, 171  
 Sindicato, 304  
 Sinergia, 77  
 Sistema de información para la administración, 47  
 Sistema de manejo de desempeño, 299  
 Sistema de pago variable, 302  
 Sistema económico, 116  
 Sistema justo a tiempo (*just in time*), 519  
 Sistemas abiertos, 48  
 Sistemas cerrados, 48  
 Sobrecarga de información, 468  
*Staff*, 315  
*Staff* especializado, 317  
*Staff* funcional, 317  
*Staff* personal, 317  
 SWOT, 82  
 Tamaño, 327  
 Técnica del grupo nominal, 179  
 Técnica Delphi, 179  
 Técnicas de desarrollo organizacional, 354  
 Técnicas de gestión, 53  
 Técnicas de gestión cuadros de mando, 54  
 Técnicas de gestión diagrama de procesos, 54  
 Técnicas de gestión dirección por objetivos, 54  
 Técnicas de gestión investigación operativa, 54  
 Técnicas de gestión método *just in time*, 54  
 Técnicas de gestión tiempos de trabajo, 54  
 Tecnología, 272  
 Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), 118  
 Teoría de contingencia de Fiedler, 440  
 Teoría de juegos, 73  
 Teoría de la administración científica, 36  
 Teoría de la administración y los objetivos de las organizaciones, 50  
 Teoría de la equidad de Stacy Adams, 405  
 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, 399  
 Teoría de las expectativas de Vroom, 410  
 Teoría de los dos factores de Herzberg, 404  
 Teoría de los rasgos, 433  
 Teoría de necesidades de McClelland, 401  
 Teoría de sistemas, 47, 323  
 Teoría del diseño de puestos, 409  
 Teoría del establecimiento de metas, 408  
 Teoría del liderazgo situacional, 441  
 Teoría del reforzamiento o refuerzo de Skinner, 407  
 Teoría ERG de Alderfer, 402  
 Teoría general de la administración, 36  
 Teoría ruta-meta del liderazgo, 440  
 Teoría X, 397  
 Teoría Y, 398  
 Teorías de comportamiento, 435  
 Teorías de la motivación laboral centradas en procesos, 405  
 Test de desempeño, 294  
 Test, 294  
 Tiempos de trabajo, 54  
 Tipo de estructura, 285  
 Tipos de conflictos, 331  
 Tipos de equipo, 335  
 Toma de decisiones, 158  
 Toma de decisiones intuitiva, 163  
 Toma de decisiones racional, 161  
 Tramo de control, 250  
 Tramos de control, 262  
 Transición, 357  
 Transparencia, 130  
 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 110  
 Unidad de mando, 254  
 Unidad estratégica de negocio, 228  
 Unión Europea (UE), 110  
 Uniones aduaneras, 110  
 Valor, 512  
 Valor añadido, 512  
 Valor económico agregado, 54  
 Valor esperado, 167  
 Valores morales, 146  
 Ventaja competitiva, 23  
 Verificabilidad, 130  
 Visión, 147, 444  
 Visión amplia, 130