

# TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

CARLOS TORRES HURTADO



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**



# TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

CARLOS TORRES HURTADO

COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN  
CESA

ISBN 978-958-8722-07-08

© CARLOS TORRES HURTADO, 2011

© COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACIÓN, 2011

Derechos exclusivos de publicación y distribución de la obra

Primera edición: julio de 2011

Corrección de estilo: José Ignacio Curcio Penen

Diseño portada y composición: Proyectos Editoriales Curcio Penen

Fotomecánica, impresión y encuadernación:

Impreso en Colombia

Printed in Colombia

Prohibida la reproducción impresa o electrónica total o parcial de esta obra. sin autorización por escrito

*Para Claudia, Mónica, Federico y Catalina*



---

# CONTENIDO

---

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN                                                        | 15 |
| PARTE I                                                             |    |
| LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA                                      | 17 |
| CAPÍTULO 1                                                          |    |
| ALGO DE HISTORIA                                                    | 19 |
| 1.1. Pensadores hasta el siglo XIX                                  | 19 |
| 1.2. Los administradores anteriores al siglo XX                     | 20 |
| 1.3. De Hammurabi a Weber                                           | 21 |
| CAPÍTULO 2                                                          |    |
| CIENCIA O ARTE                                                      | 23 |
| 2.1. Administración o gerencia                                      | 23 |
| 2.2. Ciencia <i>vs.</i> arte                                        | 24 |
| 2.3. Características de la ciencia y el arte                        | 24 |
| 2.3.1. El arte en su esencia                                        | 25 |
| 2.3.2. La ciencia en su esencia                                     | 26 |
| 2.4. Características comunes a la ciencia y al arte                 | 28 |
| 2.5. El método científico en ciencias sociales                      | 29 |
| 2.6. Conclusión                                                     | 30 |
| CAPÍTULO 3                                                          |    |
| EVOLUCIÓN DE LAS CIENCIAS                                           | 31 |
| 3.1. Clasificación de las ciencias                                  | 31 |
| 3.1.1. Ciencias exactas y ciencias sociales                         | 31 |
| 3.1.2. Ciencias especializadas y ciencias integradoras              | 32 |
| 3.1.3. Ciencias teóricas y ciencias aplicadas                       | 32 |
| 3.2. Desarrollo histórico de las ciencias                           | 32 |
| 3.2.1. Ciencias especializadas a partir de la filosofía             | 32 |
| 3.2.2. Ciencias especializadas a partir de las ciencias filosóficas | 33 |
| 3.2.3. Ciencias aplicadas integradoras                              | 33 |
| 3.2.4. Ciencias especializadas                                      | 33 |
| 3.3. ¿Y la Administración?                                          | 34 |
| CAPÍTULO 4                                                          |    |
| LA ADMINISTRACIÓN NATURAL                                           | 35 |
| 4.1. Nuestra hipótesis es que existe una Administración natural     | 35 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2. En busca de la piedra filosofal                                     | 36 |
| CAPÍTULO 5                                                               |    |
| EL OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN                                           | 39 |
| 5.1. Las organizaciones                                                  | 39 |
| 5.2. Campo de aplicación para los diferentes tipos de organizaciones     | 39 |
| 5.3. Nace la Administración                                              | 40 |
| 5.4. Las ciencias afines                                                 | 42 |
| CAPÍTULO 6                                                               |    |
| LOS PENSADORES DE LA ADMINISTRACIÓN                                      | 45 |
| 6.1. Los grandes maestros de la Administración                           | 45 |
| 6.2. Los generadores de avances sustanciales a la ciencia administrativa | 45 |
| 6.3. Los autores destacados                                              | 45 |
| CAPÍTULO 7                                                               |    |
| PADRES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA                                   | 47 |
| 7.1. Frederic W. Taylor (1856-1915)                                      | 47 |
| 7.2. Henri Fayol (1841-1925)                                             | 53 |
| CAPÍTULO 8                                                               |    |
| GRANDES MAESTROS DE LA ADMINISTRACIÓN                                    | 57 |
| La consolidación de la ciencia administrativa                            | 57 |
| Peter Drucker (1934-2005)                                                | 57 |
| CAPÍTULO 9                                                               |    |
| GRANDES MAESTROS DE LA ADMINISTRACIÓN                                    | 67 |
| Douglas McGregor (1906-1964)                                             | 67 |
| CAPÍTULO 10                                                              |    |
| APORTES SUSTANCIALES A LA CIENCIA ADMINISTRATIVA                         | 75 |
| 10.1. Elton Mayo (1880-1949)                                             | 75 |
| 10.2. William Ouchi (1943-)                                              | 77 |
| 10.3. William E. Deming (1900-1993)                                      | 79 |
| 10.4. Alvin Toffler (1928-)                                              | 80 |
| 10.5. Ichak Adyses                                                       | 81 |
| 10.6. Phillip Kotler (1931-)                                             | 83 |
| 10.7. Michael Porter (1947-)                                             | 83 |
| CAPÍTULO 11                                                              |    |
| AUTORES DESTACADOS                                                       | 85 |
| 11.1. Robert Owen (1771-1858)                                            | 85 |
| 11.2. Charles Babbage (1791-1891)                                        | 85 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 11.3. Henry Gantt (1861-1919)                          | 85 |
| 11.4. Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924) (1878-1972) | 85 |
| 11.5. Mary Parker Follet (1868-1933)                   | 86 |
| 11.6. Herbert Simon (1916-2001)                        | 86 |
| 11.7. Chester Barnard (1886-1961)                      | 86 |
| 11.8. Abraham Maslow (1908-1970)                       | 87 |
| 11.9. Rensis Likert (1903-1981)                        | 87 |
| 10.10. Harry Markowitz (1927-)                         | 87 |
| 11.11. Alfred Chandler (1918-2007)                     | 87 |
| 11.12. Frederick Hertzberg.(1923-2000)                 | 88 |
| 11.13. Henry Mitzberg (1939-)                          | 88 |
| 11.14. Tom Peters y Robert Waterman                    | 88 |
| 11.15. Chris Argyris (1923-)                           | 89 |
| 11.16. Robert Kaplan y David Norton                    | 89 |
| 11.17. James Collins (1958- ) y Jerry Porras           | 89 |
| 11.18. Peter Senge (1947-)                             | 90 |
| 11.19. James Austin                                    | 90 |
| 11.20. Daniel Goleman (1947-)                          | 90 |

## CAPÍTULO 12

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| ESCUELAS                      | 93  |
| 12.1. Enfoques                | 93  |
| 12.2. Escuela Mecanicista     | 94  |
| 12.3. Escuela Funcionalista   | 95  |
| 12.4. Escuela Humanística     | 96  |
| 12.5. Escuela Matemática      | 98  |
| 12.6. Escuela de Sistemas     | 100 |
| 12.7. Escuela Estructuralista | 101 |
| 12.8. Escuela de Contingencia | 102 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| CONCLUSIÓN DE LA PARTE I | 105 |
|--------------------------|-----|

## PARTE II

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| TEORÍAS Y PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS | 107 |
|--------------------------------------|-----|

## CAPÍTULO 13

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| FUNCIÓN ADMINISTRATIVA         | 109 |
| Elementos de la Administración | 109 |

## CAPÍTULO 14

|                  |     |
|------------------|-----|
| PLANEACIÓN       | 113 |
| 14.1. Definición | 113 |

|              |                                                        |     |
|--------------|--------------------------------------------------------|-----|
| 14.2.        | Razón de ser de la planeación                          | 113 |
| 14.3.        | ¿Para qué se planea?                                   | 114 |
| 14.4.        | Sistemas de planeación                                 | 117 |
| 14.4.1.      | Planeación operativa. Gantt-CPM. PERT                  | 117 |
| 14.4.2.      | Planeación por metas                                   | 122 |
| 14.4.3.      | Planeación por presupuestos                            | 123 |
| 14.4.4.      | Presupuesto base cero                                  | 124 |
| 14.4.5.      | Planeación por objetivos                               | 126 |
| 14.4.6.      | Planeación por resultado obligado                      | 129 |
| 14.4.7.      | Planeación estratégica                                 | 130 |
| 14.5.        | Errores frecuentes en la planeación                    | 137 |
| 14.5.1.      | El plan eterno                                         | 137 |
| 14.5.2.      | El plan etéreo o utópico                               | 137 |
| 14.5.3.      | El plan en el archivo                                  | 137 |
| 14.5.4.      | El plan inadecuado                                     | 138 |
| CAPÍTULO 15  |                                                        |     |
| ORGANIZACIÓN |                                                        | 139 |
| 15.1.        | Definición                                             | 139 |
| 15.2.        | Componentes de la empresa                              | 139 |
| 15.2.1.      | Enfoque de recursos                                    | 139 |
| 15.2.2.      | Enfoque de procesos                                    | 140 |
| 15.2.3.      | Enfoque de funciones                                   | 142 |
| 15.3.        | Sistemas de organización                               | 142 |
| 15.3.1.      | Por departamentos funcionales                          | 142 |
| 15.3.2.      | Por divisiones orientado al producto                   | 143 |
| 15.3.3.      | Por divisiones orientado a mercados                    | 145 |
| 15.3.4.      | Por proyectos                                          | 145 |
| 15.3.5.      | Por unidades de negocio                                | 146 |
| 15.3.6.      | Matricial                                              | 146 |
| 15.3.7.      | Orientado hacia el cliente                             | 147 |
| 15.4.        | Línea y <i>Staff</i>                                   | 148 |
| 15.5.        | La burocratización                                     | 149 |
| 15.6.        | Organigramas                                           | 149 |
| 15.7.        | Manuales                                               | 150 |
| 15.8.        | Logística                                              | 150 |
| 15.9.        | Cadenas de suministro                                  | 151 |
| 15.10.       | Centralización <i>vs.</i> descentralización            | 151 |
| 15.11.       | Organización formal e informal                         | 152 |
| 15.12.       | Organización estática <i>vs.</i> Organización dinámica | 153 |
| 15.13.       | Importancia de la forma de organización                | 154 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO 16                                                     |     |
| DIRECCIÓN                                                       | 157 |
| 16.1. Definición                                                | 157 |
| 16.2. La toma de decisiones                                     | 157 |
| 16.3. El entrampamiento                                         | 161 |
| 16.4. Autoridad                                                 | 162 |
| 16.5. Delegación y responsabilidad                              | 163 |
| 16.6. Estilos gerenciales                                       | 164 |
| 16.6.1. Clasificación tradicional                               | 165 |
| 16.6.2. La rejilla administrativa                               | 165 |
| 16.6.3. Otras clasificaciones                                   | 167 |
| 16.7. Motivación                                                | 167 |
| 16.7.1. Enfoque clásico                                         | 168 |
| 16.7.2. Jerarquía de las necesidades                            | 168 |
| 16.7.3. Enfoque bifactorial de Herzberg                         | 169 |
| 16.7.4. Teorías de las expectativas                             | 170 |
| 16.7.5. Teoría del desarrollo humano                            | 170 |
| 16.8. Administración de personal                                | 173 |
| 16.8.1. Selección                                               | 173 |
| 16.8.2. Inducción                                               | 174 |
| 16.8.3. Ubicación                                               | 175 |
| 16.8.4. Capacitación y desarrollo                               | 176 |
| 16.8.5. Evaluación                                              | 177 |
| 16.8.6. Remuneración                                            | 178 |
| 16.8.6.1. Sistemas de remuneración                              | 182 |
| 16.9. <i>Coaching</i>                                           | 183 |
| 16.10. Manejo de conflictos                                     | 184 |
| 16.11. Gobierno corporativo                                     | 187 |
| 16.12. Clima organizacional                                     | 189 |
| CAPÍTULO 17                                                     |     |
| CONTROL                                                         | 191 |
| 17.1. Definición                                                | 191 |
| 17.2. Espíritu del control                                      | 191 |
| 17.3. Tipos de control                                          | 191 |
| 17.3.1. Control financiero                                      | 192 |
| 17.3.2. Control operacional                                     | 193 |
| 17.3.3. Control interno                                         | 195 |
| 17.3.4. Control externo                                         | 198 |
| 17.3.5. Control <i>a priori</i> vs. control <i>a posteriori</i> | 200 |
| 17.4. Sistemas de información                                   | 201 |

|         |                           |     |
|---------|---------------------------|-----|
| 17.5.   | La calidad                | 205 |
| 17.5.1. | Principios de calidad     | 205 |
| 17.5.2. | La práctica de la calidad | 206 |
| 17.6.   | Six Sigma                 | 208 |
| 17.7.   | Benchmarking              | 209 |
| 17.8.   | <i>Balance Scorecard</i>  | 210 |
| 17.9.   | HESQ                      | 211 |

## CAPÍTULO 18

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| INNOVACIÓN                                          | 215 |
| 18.1. Definición                                    | 215 |
| 18.2. Fuentes de la innovación                      | 216 |
| 18.2.1. Fuentes internas                            | 216 |
| 18.2.1.1. Lo inesperado. Éxito o fracaso inesperado | 216 |
| 18.2.1.2. Lo incongruente                           | 217 |
| 18.2.1.3. La necesidad del proceso                  | 218 |
| 18.2.2. Fuentes externas                            | 219 |
| 18.2.2.1. Cambios súbitos en la industria           | 219 |
| 18.2.2.2. Cambios demográficos                      | 220 |
| 18.2.2.3. Cambios en la percepción                  | 221 |
| 18.2.2.4. Nuevos conocimientos                      | 223 |
| 18.2.3. Creatividad                                 | 224 |
| 18.3. Práctica de la innovación                     | 225 |
| 18.4. Los emprendedores                             | 227 |
| 18.4.1. Por fuera de las organizaciones             | 227 |
| 18.4.2. Dentro de las organizaciones                | 228 |

## CAPÍTULO 19

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| EJECUCIÓN                                              | 229 |
| 19.1. Definición                                       | 229 |
| 19.2. El papel del gerente                             | 230 |
| 19.3. Orientación estratégica. Cuál es nuestro negocio | 234 |
| 19.4. Algunas categorías de estrategias                | 236 |
| 19.4.1. Integración vertical                           | 236 |
| 19.4.2. Especialización con tercerización              | 237 |
| 19.4.3. Integración horizontal                         | 238 |
| 19.4.4. Los conglomerados                              | 238 |
| 19.5. Competitividad                                   | 239 |

## CAPÍTULO 20

|                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| INTERRELACIÓN DINÁMICA DE LOS ELEMENTOS<br>DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA | 241 |
|-------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                    |     |
|----------------------------------------------------|-----|
| 20.1. Lineal                                       | 241 |
| 20.2. Circular                                     | 241 |
| 20.3. El incrementalismo. Quinn                    | 242 |
| PARTE III                                          |     |
| EL GERENTE EN LA PRÁCTICA                          | 245 |
| CAPÍTULO 21                                        |     |
| FUNCIONES DE LA GERENCIA                           | 247 |
| 21.1. La tarea esencial                            | 248 |
| 21.2. La función administrativa                    | 248 |
| 21.3. Función financiera                           | 249 |
| 21.4. Función técnica                              | 251 |
| 21.5. Función comercial                            | 252 |
| CAPÍTULO 22                                        |     |
| LIDERAZGO VS. GERENCIA                             | 259 |
| PARTE IV                                           |     |
| LA EMPRESA ES UN SER VIVO                          | 263 |
| CAPÍTULO 23                                        |     |
| CULTURA DE LA EMPRESA                              | 265 |
| 23.1. Cultura y personalidad                       | 265 |
| 23.2. Definición de cultura de las organizaciones  | 265 |
| 23.3. ¿Cómo se muestra la cultura?                 | 265 |
| 23.4. ¿Cómo se origina una cultura?                | 267 |
| 23.4.1. Historia                                   | 267 |
| 23.4.2. Los padres fundadores                      | 267 |
| 23.4.3. Procesos de socialización                  | 268 |
| 23.4.4. Los miembros del grupo                     | 268 |
| 23.4.5. Procesos de integración de nuevos miembros | 268 |
| 23.4.6. Los éxitos y fracasos                      | 268 |
| 23.4.7. Crisis                                     | 269 |
| 23.4.8. Papel de los líderes                       | 269 |
| 23.4.9. Leyendas                                   | 269 |
| 23.4.10. Los símbolos                              | 270 |
| 23.5. Subculturas                                  | 270 |
| 23.6. Tipos de cultura                             | 271 |
| 23.7. Relación de cultura y resultados             | 271 |
| 23.8. Transformaciones culturales                  | 272 |

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO 24                                                                                                  |     |
| CICLO VITAL DE LAS EMPRESAS                                                                                  | 275 |
| 24.1. La vida de las empresas                                                                                | 275 |
| 24.2. Modelo de ciclo de vida                                                                                | 276 |
| 24.3. Variables de resultado                                                                                 | 278 |
| 24.4. Variables de manejo                                                                                    | 279 |
| 24.5. Etapas del ciclo                                                                                       | 280 |
| 24.6. Relación de las variables con las etapas del ciclo de vida                                             | 282 |
| 24.7. Conclusión del ciclo vital                                                                             | 283 |
| Primera Ley de la Administración                                                                             | 284 |
| CAPÍTULO 25                                                                                                  |     |
| RELACIÓN EMPRESA-SOCIEDAD. EL ENTORNO                                                                        | 285 |
| 25.1. La prospectiva                                                                                         | 285 |
| 25.2. El entorno actual                                                                                      | 287 |
| 25.3. La tercera ola. La sociedad de la información                                                          | 288 |
| 25.4. Los “accionistas”                                                                                      | 289 |
| 25.5. Responsabilidad social empresarial. Del capitalismo salvaje<br>a la responsabilidad social empresarial | 291 |
| 25.6. “Global ComPact”                                                                                       | 294 |
| 25.7. Rendición de cuentas                                                                                   | 294 |
| 25.8. Ética empresarial                                                                                      | 295 |
| PARTE V                                                                                                      |     |
| TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA                                                                                    | 297 |
| CAPÍTULO 26                                                                                                  |     |
| TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA. LA CIENCIA APLICADA                                                               | 299 |
| Intentos de tecnología administrativa                                                                        | 300 |
| CAPÍTULO 27                                                                                                  |     |
| COMPETENCIAS DEL GERENTE                                                                                     | 301 |
| CAPÍTULO 28                                                                                                  |     |
| DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN                                                                              | 305 |
| BIBLIOGRAFÍA                                                                                                 | 307 |

---

# INTRODUCCIÓN

---

Más de 35 años al frente o como asesor de organizaciones de diferente tipo y tamaño, desde financieras hasta medios de comunicación, pasando por industrias, constructoras, petroleras y otras, aunado a un tiempo similar enseñando temas administrativos, me han llevado a una conclusión: la Administración es una ciencia.

Al hablar de ciencia hablo de método científico, de planteamiento de teorías, de experimentos y trabajo arduo de investigación, de observación profunda de fenómenos y de búsqueda incesante de las leyes que rigen los fenómenos.

Mi profesión original de Ingeniero, me impide buscar la clave del éxito en un recetario de prácticas que han dado resultados puntuales. Las ciencias no creen en ello. Busco las bases teóricas de la ciencia y trato de relacionarlas con la ciencia aplicada que genera tecnologías. Lo que busco es la delimitación del ámbito de la ciencia de la Administración. Identificar las áreas y la temática que le son propias, y organizar el conocimiento de esa ciencia de una manera clara y distinta. Buscar así las relaciones causa-efecto.

Lo he escrito pensando en mi actividad como cabeza de varias empresas y en todos aquellos que se enfrentan a esa tremenda responsabilidad de dirigir organizaciones sin herramientas claras, distintas y probadas.

Igualmente, y sin que sea contradictorio, lo he escrito pensando en mis alumnos de decenas de años de profesor, que estudiaron muchas materias para ser gerentes, sin que se les entregara con claridad lo que constituye esencialmente la gerencia de empresas.

Trato de identificar los autores que han permitido el desarrollo de esa ciencia y los destaco sobre otros autores en ocasiones más populares, pero de menor valor científico en mi concepto.

¿Por qué la ciencia de la Administración es tan joven si los problemas administrativos han existido desde la aparición del ser humano sobre la tierra? ¿Por qué el trabajo administrativo ha sido históricamente, y aún hoy es ocupado por otros profesionales como militares, abogados, economistas, ingenieros, médicos? Con mis alumnos durante varios años investigamos dentro de las 500 compañías más grandes de Colombia, la profesión original del CEO. Nos resultaban entre 25 y 30 profesiones diferentes. Más del 40% de las em-

presas eran manejadas por ejecutivos formados en algunas de las ramas de la ingeniería. Menos del 30% eran Administradores de empresas de formación. ¿Qué conclusiones se pueden obtener de estos datos? ¿Hay realmente un contenido científico propio de la Administración? O, como acostumbran a responder incluso en facultades de Administración, es un arte o una práctica a la cual se puede dedicar cualquier persona de cualquier profesión si tiene unas competencias mínimas.

Este libro busca responder las anteriores inquietudes y concluye con certeza que la Administración es una ciencia social. El esfuerzo de demostrarlo es lo que el lector va a encontrar y espero que al final comparta conmigo la conclusión reflejada en la definición de Administración planteamos al final.

Busqué la comodidad de la lectura y por ello reduzco las referencias a las que consideré estrictamente necesarias para dar solidez a las argumentaciones. En la bibliografía doy tributo a los autores que han soportado y han sido fuente de inspiración de las ideas que expongo. La mayoría de los ejemplos y casos con los cuales ilustro los temas han sido propias experiencias en las que he participado directamente como directivo o como asesor. Cuando lo considero prudente, omito la identificación de las empresas. Otros son casos del dominio público.

Bogotá, septiembre de 2010.

**PARTE I**  
**LA ADMINISTRACIÓN**  
**COMO CIENCIA**



---

# CAPÍTULO 1

## ALGO DE HISTORIA

---

### 1.1. Pensadores hasta el siglo XIX

Administrar es una actividad rutinaria del ser humano. Toda persona administra su tiempo, sus recursos económicos, su hogar. La actividad de administrar, por tanto, no tiene ningún misterio ni sofisticación alguna: la ejercen todos los seres humanos desde el comienzo de su presencia en el planeta.

Tampoco la terminología referente al campo de la Administración es compleja. El 100% de la humanidad entiende los conceptos detrás de las palabras dirigir, organizar, controlar, planear, procedimientos, cliente, líderes, gerentes y máximo puede utilizar unas u otras para reflejar el mismo fenómeno. “Vamos a organizar un paseo” significa coloquialmente lo mismo que “vamos a planear un paseo”.

Por ello, no existen pensadores propios del campo de la Administración anteriores al siglo XX. Si queremos forzar algunos aportantes de las hoy llamadas teorías administrativas, debemos tomarlas de otras actividades y disciplinas.

Claramente Platón nos da lecciones de organización administrativa en sus Diálogos. Cómo organizar la sociedad, como dirigirla, quién lo debe hacer, qué cualidades debe cultivar quien dirige. Su discípulo Aristóteles nos dejó clasificaciones de manejo de la autoridad y del poder que han sobrevivido a los siglos. La Democracia, la autocracia, la plutocracia, son diferentes formas de dirigir organizaciones, que aún hoy se detallan en los libros de textos administrativos.

Los grandes generales de la historia como Ciro, Alejandro, Julio César, Carlomagno y, más recientemente, Napoleón o Eisenhower nos enseñan, estrategia, logística, planeación, etc.

Al lado de los señores de la guerra podemos colocar las diferentes religiones. Occidente estructuró sus sistemas administrativos inspirado en la Iglesia Católica la cual es, a su vez, un ejemplo de manejo jerárquico y organización centralizada

Los políticos a través de la historia han aportado al pensamiento administrativo, entre otros, sistemas organizacionales, manejo de poder, liderazgo

y motivación de subalternos. Cicerón en muchos de sus discursos puede considerarse un autor de Administración. Lo mismo Carlos V, Luis XIV o Maquiavelo.

Hasta en la literatura encontramos lo que hoy llamaríamos clases de Administración. Desde los clásicos griegos hasta los románticos del siglo XIX pasando por Cervantes han recurrido a ella para hilvanar sus ideas y aportar conocimientos.

La conclusión es que hasta finales del siglo XIX no existen autores propios de lo que hoy llamamos la Administración de Empresas.

## **1.2. Los administradores anteriores al siglo XX**

No existieron pensadores de la Administración. Pero, ¿existieron administradores? La respuesta obvia es sí. ¿Quiénes eran? Aquellos a quienes las comunidades u organizaciones les atribuían las funciones de dirigir y organizar a los diferentes grupos.

Los administradores eran por tanto los políticos, los generales, los cardenales, los nobles. Todo aquél que tuviera mando de cualquier orden tenía entre sus funciones la de administrar.

Piénsese en la logística necesaria para que Alejandro Magno recorriera con sus ejércitos desde Grecia hasta la India. Los grandes imperios de la historia como el de los persas, o los romanos, o el de Carlos V, ¿cómo podían mantenerse integrados, cómo se comunicaban, cómo recaudaban los tributos?

Durante más de seis siglos el imperio romano extendió su cultura, su orden, su idioma y su sistema político, a lo largo y ancho de Europa, Asia Menor y el norte de África con recursos tecnológicos mínimos, pero logrando una alta eficiencia para sus objetivos. Definitivamente eran grandes administradores.

Los flujos de comercio requerían sistemas de producción, política de precios, sistemas de almacenamiento, de recaudo de cartería. Los venecianos tuvieron que inventar la contabilidad para controlar el comercio con oriente.

La gran Compañía de las Indias Occidentales, durante siglos organizó, desarrolló y controló unos de los flujos de comercio más grandes que han existido a través de los tiempos. El comercio entre España y sus colonias, superó las distancias que aún hoy son barreras importantes, y la inseguridad generada por los piratas ingleses y holandeses, a la vez que desarrolló un sistema administrativo, de acopio y recolección complejo.

Inglaterra sucedió a España como gran imperio universal lo que la llevó a los confines de Asia, África y América. Su control y su organización muestran hoy vestigios importantes.

Sin duda hubo grandes administradores que manejaron y formaron esas organizaciones sociales, pero no pasaron a la historia como tales.

Si la tarea existió, si fue grandiosa, ¿por qué no se desarrolló una disciplina administrativa como sí se desarrollaron muchas otras disciplinas a medida que la humanidad avanzó y lo requirió? Entenderlo y explicarlo es parte de la tarea de este libro.

### **1.3. De Hammurabi a Weber**

Siglos antes de Cristo existía ya un documento que puede clasificarse como el primer libro de Administración. El Rey Hammurabi, de la primera dinastía de Babilonia, promulgó hacia 1760 a.C. un código que contiene las prácticas para organizar los sistemas de producción y distribución del reino. 282 leyes grabadas en piedra y esparcidas por el Reino para público conocimiento, contienen normas claras sobre precios, salarios, honorarios, responsabilidades, sistema judicial, derechos, castigos y, en general, un ordenamiento básico de Administración pública de los recursos.

Tenemos que dar un salto de siglos hasta el XIX para que aparezca otro autor que con sus escritos, permita dar cuerpo a una teoría consistente de Administración. Max Weber (1864-1920) se convirtió en el padre de la sociología. Analizó los grupos, sus dinámicas y comportamientos. Aunque tuvo intervención en economía, política y otras ciencias sociales, pasó a la historia por sus investigaciones el campo de la sociología, pero, marginalmente, analizó las organizaciones productivas y propuso un sistema de estructuras basado en el principio de especialización y en una clara estructura jerárquica de las organizaciones. Este principio afirma que es más eficiente una tarea si quien la realiza se especializa en ella, y que una empresa es un conjunto de tareas especializadas y relacionadas que se ejecutarán mejor en la medida en que la realicen quienes estén adecuadamente distribuidos en una estructura conocida y se especialicen en ellas. A esas personas especializadas las llamó burócratas, no en el sentido peyorativo que el término ha tomado posteriormente, sino como personas especializadas en una tarea específica. De allí surgió la teoría de organizar las empresas con una burocracia eficiente y especializada.

Este primer esfuerzo por aislar los temas administrativos y profundizar teórica y prácticamente en ellos coincidió con la aparición de otros autores que dieron inicio a una explosión de pensamiento en estos temas como nunca antes se había visto en la historia. Surgió por fin la disciplina de la Adminis-

tración de Organizaciones como una disciplina particular; y así como extraña su ausencia en toda la historia anterior al siglo XX, sorprende la abundancia de autores, teorías, libros y presencia en la vida de las sociedades modernas. Se cumplen 100 años desde su irrupción en el mundo del conocimiento y desde entonces ha tratado de acelerar su presencia como compensación de la demora en su aparición.

Entender, organizar, clasificar y calificar esta explosión de ideas es el objeto de este libro.

---

## CAPÍTULO 2

### CIENCIA O ARTE

---

#### 2.1. Administración o gerencia

Uno de los problemas a los cuales se enfrenta un estudioso de la Administración es la falta de un vocabulario claro, distinto y propio de la disciplina. La Administración es un campo donde abundan de las palabras equívocas, análogas o similares, que cambian de significado según el contexto donde se emplean o según los autores que las utilizan, si se usan como adjetivo o como sustantivo, si se adoptan académica o comercialmente, si se usan técnica o coloquialmente. Todavía está pendiente el esfuerzo académico para obtener un lenguaje uniforme en la disciplina administrativa. A lo largo del libro identificaremos varias de estas situaciones y propondremos soluciones.

Comenzando por su mismo título, la disciplina que queremos estudiar plantea interrogantes: ¿es este un libro de Administración o un libro de Gerencia? Los más importantes autores usan los dos términos de manera confusa. Las escuelas, se presentan como escuelas de Administración y a los estudiantes se les invita a estudiar Administración, pero también ofrecen cursos de Alta Gerencia y el principal autor del siglo XX, Peter Drucker, tituló su libro fundamental: *La gerencia de empresas*. En él se encuentra el mejor compendio de los temas de Administración hasta la fecha. Las universidades del planeta ofrecen el MBA, el Máster en Administración de Negocios, como el mejor vehículo para preparar a aquellos que desean llegar a ser gerentes; se habla de teorías administrativas, pero también de teorías gerenciales.

La primera respuesta que se podría proponer es que los dos términos son sinónimos, significan lo mismo y con esto, saldríamos del problema. Así, sería indiferente que los autores usaran un término u otro.

Otra alternativa es proponer que el término “Administración” signifique la disciplina teórica que comprende todo el desarrollo intelectual alrededor del tema. La “Gerencia”, entonces, sería la aplicación práctica de las teorías administrativas, el ejercicio de la profesión que surge del desarrollo de las teorías administrativas.

No vemos conveniente la primera solución ya que identificamos realmente diferencias importantes en los dos términos no sólo en su uso real actual sino en la potencialidad futura.

Nuestra inclinación es hacia la segunda solución, no porque tenga unas bases muy sólidas en los autores (todo lo contrario), sino porque la consideramos de mucha utilidad para avanzar en la organización del conocimiento, en su enseñanza y su uso. Trataremos en este libro de ser consistentes con esta orientación en el uso de las palabras Administración como conjunto de las teorías y Gerencia como su desarrollo tecnológico y su aplicación a la vida de las organizaciones.

## **2.2. Ciencia vs. arte**

Una vez la disciplina de la Administración se instaló como disciplina autónoma, se inició una discusión que aún hoy no ha terminado. ¿Es la Administración una ciencia o un arte? Los autores más profundos del tema no se han puesto de acuerdo.

Hermida; Serra y Kastika hacen una buena síntesis de las ideas de los autores tradicionales sobre el carácter de la Administración<sup>1</sup>.

- Taylor la considera una ciencia.
- Fayol la define como doctrina administrativa.
- Koontz y O'Donnel la consideran un sistema de principios.
- Para Simon es una teoría.
- Para Drucker es la Gerencia.
- Tims la considera una mezcla de arte y ciencia.

Adicionalmente los mismos autores la definen como ciencia y técnica.

Se puede agregar que McGregor afirma que es una ciencia aunque luego se corrige según veremos más adelante.

En este libro tomaremos partido y desde el título defenderemos la Administración como ciencia social. Esperamos aportar claridad sobre este tema y por ello profundizaremos en esta discusión.

## **2.3. Características de la ciencia y el arte**

Para definir el punto es necesario que repasemos lo que es una ciencia y lo que es un arte con el fin de disponer de una base intelectual común para clasificar la Administración en alguna de las dos categorías.

---

<sup>1</sup> Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika. *Administración y estrategia*, 4.<sup>a</sup> ed., Ediciones Macchi. p. 6.

Hay que partir del principio de que a lo largo del desarrollo humano se han identificado claramente estos dos tipos de expresiones del hombre. Las ciencias y las artes son clasificaciones universales aceptadas como actividades humanas distintas. Nadie discute que la física es una ciencia y que la música es un arte.

Hay palabras que igualmente se relacionan con las anteriores disciplinas como “técnica”, “tecnología”, “artesanía”, pero que no tienen el nivel suficiente para competir la gran clasificación de ciencia y arte.

La artesanía es una forma práctica de expresar el talento artístico a un cierto nivel y con cierto método, pero sigue estando dentro de la categoría de arte.

La tecnología es un desarrollo de principios científicos aplicados para solucionar un problema o permitir eficientemente ejecutar un proceso. Sin duda pertenece al mundo de la ciencia.

La técnica es una forma standard de hacer algo. Se puede aplicar a las artes o a la ciencia. Hay técnica vocal para un cantante y hay técnica para construir una carretera. Hay por lo tanto técnicas para las artes y técnicas para las ciencias. Como muchos otros, como veremos más adelante, el concepto “técnica” es común para las ciencias o las artes.

### **2.3.1. El arte en su esencia**

El arte es la expresión de los sentimientos humanos comunicados a través de un medio con la finalidad de despertar igualmente sentimientos.

Durante mucho tiempo se calificaron los términos de la anterior definición de una forma que la sociedad consideró positiva. Por tanto se consideraba que el arte era la expresión “sublime” de los sentimientos humanos a través de un medio “noble” con la finalidad de despertar “placer estético”.

La evolución y la realidad de la forma como los diferentes medios usados por los artistas para expresarla ante el público obliga a eliminar de la definición los términos “positivos”, ya que hay expresiones artísticas que producen horror, miedo o repulsión, pero siguen siendo expresiones de sentimientos que generan sentimientos. Igualmente, los artistas han buscado múltiples medios de expresarse y por tanto no puede ya hablarse de medios nobles, sino simplemente de medios. Se hace música con un serrucho o se hace escultura con basuras. Así pues, el tipo de sentimientos y medios se ha ampliado, pero la definición básica no cambia.

Lo esencial del arte es la expresión de sentimientos y la forma de comunicar esa expresión para, a su vez, generar sentimientos en el receptor.

El resultado del arte es la obra de arte, la expresión artística lograda en la pintura, la escultura, la música, la arquitectura, la poesía, el drama, la novela y cualquiera otra manifestación artística del ser humano.

El objetivo de la obra artística es la contemplación, dirigida a los sentidos, que genera sentimientos de placer estético o admiración o, como ya se dijo, de cualquier otro tipo de sentimientos humanos.

El método artístico se basa en la “inspiración” que es el momento en el cual en el artista surge la capacidad de expresión de sus sentimientos y le permite utilizar el medio que le es propio para generar una obra de arte.

La máxima expresión artística es la “obra maestra”, que se logra cuando la humanidad reconoce universalmente que el artista y su obra merecen pasar a la inmortalidad trascendiendo los tiempos y la geografía. La obra maestra por definición es única e irrepetible. Cualquier copia o reproducción no tiene el valor artístico original.

El arte cumple así su esencia de ser una expresión humana realizada para la contemplación de los seres humanos.

### **2.3.2. La ciencia en su esencia**

La ciencia es la búsqueda de la verdad, busca explicar el mundo, encontrar las leyes que lo rigen y usarlas para transformarlo.

La ciencia busca la verdad a través del llamado “método científico” que parte de la observación de la naturaleza, del mundo, de la sociedad o de cualquier otro fenómeno. Para explicarse los fenómenos el científico plantea hipótesis, pone a prueba esas hipótesis y si logra probarlas, plantea teorías; cuando las teorías se muestran aplicables universalmente, ha descubierto las leyes que rigen los fenómenos y a partir de esas leyes, utilizando la lógica, deduce nuevas explicaciones a otros fenómenos y repite el proceso inductiva y deductivamente con lo cual va constituyendo una ciencia.

El momento culminante en la labor del científico es por tanto cuando encuentra la “ley” que rige un fenómeno o un conjunto de fenómenos en determinadas circunstancias.

La ley es universal y se aplica sin importar tiempo o lugar; conocida la ley el ser humano a partir de ella, puede predecir hechos y comportamientos.

Descubierta la ley, el científico la aplica y, a partir de ella, ya no solo pretende explicar el mundo sino transformarlo y crear nuevos objetos, que serán todos iguales, o predecir sucesos, en la medida que se apliquen correctamente las leyes que los rigen y las circunstancias estén dentro del campo de las leyes que gobiernan los fenómenos.

El campo de estudio de las ciencias puede incluir tanto los fenómenos naturales como los fenómenos sociales. En el campo de los fenómenos materiales las ciencias que los estudian se consideran ciencias “exactas”, lo cual significa que las leyes que los rigen pueden formularse matemáticamente; aquí la ciencia puede evolucionar en su explicación del mundo y en su transformación con la ayuda de fórmulas matemáticas.

Naturalmente esta visión es muy simple ya que la evolución más actual de las llamadas ciencias exactas incluye elementos probabilísticos en donde la exactitud depende ya no de una cuantificación discreta sino de estudios estadísticos.

Las leyes en las ciencias sociales pueden formularse también de manera universal. Por ejemplo en sicología se puede afirmar como ley universal que todo ser humano desarrolla una personalidad. En sociología se puede afirmar que todo grupo humano tiene una cultura. Sin embargo, si se quieren utilizar formulaciones matemáticas, la herramienta fundamental es la estadística, puesto que muchas de las leyes sociales son válidas estadísticamente a nivel de grandes números pero inciertas a nivel individual.

Tanto en las ciencias exactas como en las ciencias sociales debe distinguirse entre la ciencia pura o ciencia teórica que a partir de un método científico encuentra las leyes que explican y rigen los fenómenos, y las ciencias aplicadas que permiten transformar la realidad y hacer útil para la humanidad el conocimiento teórico. Una cosa es descubrir la ley de la gravedad y otra totalmente diferente es desarrollar la tecnología para construir aviones que, sin embargo nunca hubieran podido existir de no conocerse la ley de la gravedad entre otras.

Una característica importante de las ciencias es el hecho que permiten predecir los fenómenos. En contraste con el arte cuya obra final es impredecible, la actividad científica permite conocer por anticipado el resultado. Si se aplican correctamente las leyes físicas, es seguro que el puente construido para soportar un determinado número de toneladas, las resistirá durante el tiempo estimado.

La predictibilidad en las ciencias exactas es menos clara en las ciencias sociales. Los tratamientos psiquiátricos basados en la teoría y aplicados científicamente producirán los resultados esperados en una comunidad y muy probablemente en cada individuo. El hecho de no producir un resultado esperado en un caso específico no proviene de no tener carácter científico, sino en el hecho de no dominar todas las variables necesarias o de tratar con seres humanos que introducen el factor del libre albedrío, éste sí, totalmente independiente en cada individuo.

## **2.4. Características comunes a la ciencia y al arte**

Una de las razones por las cuales se identifica a la Administración como un arte es porque en ella se destacan características que son comunes a la ciencia y al arte, pero que se le atribuyen al arte o a la ciencia solamente.

Tanto el artista como el científico deben tener vocación para dedicarse a su actividad. Y la pueden ejercer con pasión.

La creatividad es una cualidad humana común a las ciencias y a las artes. Se requiere tanta creatividad para componer la Novena Sinfonía como para diseñar un satélite.

El trabajo serio y sistemático no es característico únicamente de las ciencias. Escritores como Gabriel García Márquez trabajan con un horario y un sistema metódico y minucioso, y también existen científicos estafalarios que trabajan sin método específico, y artistas cuya labor es caótica.

Se puede ser brillante y tener éxito como artista o como científico, como se puede fracasar en ambos campos. Se pueden lograr grandes obras en el campo artístico, como grandes descubrimientos o productos en el campo científico. Hay genios en el arte y los hay en la ciencia.

Las dos actividades humanas son susceptibles de desarrollar técnicas para su ejercicio. Las dos necesitan herramientas de diferente tipo.

Uno de los aspectos más comentados es el carácter individual de cada caso. Lo cual lleva a muchos a concluir que cuando la respuesta a una situación es específica y diferente a otra similar, estamos tratando de arte y no de ciencia. Esta afirmación es falsa: incluso en las ciencias exactas, cada caso es diferente. La medicina es definitivamente una de las ciencias más desarrolladas y estudiadas, pero cada paciente es diferente y los médicos aplican precisamente todo su conocimiento científico para diagnosticar el estado de cada persona. Las leyes físicas se aplican en cada caso específico. El agua hierve a 100 grados centígrados, en la tierra, al nivel del mar y será diferente a 2.640 msnm y en la luna. La ciencia nos dará la respuesta para esas condiciones y no será la misma para todos los casos.

Una clara desviación del entendimiento de la diferencia entre la ciencia y el arte es la idea ampliamente extendida, en el caso de algunos estudiosos de la Administración, que considera que esta disciplina es un arte porque no se han encontrado formas universales manejo de las empresas. Como no hay una forma común de manejar las empresas se piensa que depende de la “inspiración” o la genialidad, del administrador. Por tanto, concluyen que es un arte, cuando realmente lo que podemos observar es un alto nivel de ignorancia sobre las variables que rigen el manejo administrativo actual.

Algunos presentan el tema como si el arte estuviera en una dimensión inferior a la de la ciencia, e incluso llegan a afirmar que por ahora la Administración es arte hasta que un día logre llegar a ser una ciencia. En el mismo camino están quienes dicen que “todavía” la Administración es una mezcla de ciencia y arte para explicar la incapacidad actual de esclarecer muchos fenómenos administrativos.

Eso sería afirmar que Dante, Horacio, Virgilio, Victor Hugo, García Márquez, etc., fueron artistas porque no lograron ser científicos.

## **2.5. El método científico en ciencias sociales**

Las ciencias sociales por su carácter de ciencias permiten utilizar, para descubrir las leyes que las rigen, tanto el método deductivo como el inductivo.

En el método inductivo se parte de los fenómenos individuales y, a través de la observación y el análisis, se plantean las hipótesis que el científico propone como explicación. Luego, esa propuesta se contrasta con muchos más fenómenos iguales o similares, tratando de aislar las variables que, se supone, hacen parte de la hipótesis. En el campo de las ciencias exactas es mucho más fácil aislar dichas variables puesto que se cuenta con laboratorios para tal fin, aunque la historia ha demostrado más de una vez que en los fenómenos están presentes variables “ocultas”, que sólo se descubren luego de muchos experimentos y análisis. Casos famosos son el descubrimiento de la radioactividad por parte de Madame Curie, o el descubrimiento del efecto no esperado del Viagra, cuando se estaba probando como droga para trastornos cardíacos.

En las ciencias sociales el aislamiento de las variables es más difícil, pero se usan métodos como los de colocar grupos de control no sujetos al fenómeno estudiado.

Si efectivamente se lograron aislar las variables y la hipótesis se comprueba, el científico plantea una “teoría”.

Las teorías se someten a la comunidad científica mundial para que se confronten con los fenómenos estudiados en otros sitios y en otras circunstancias. Si la realidad mantiene incólume la teoría, puede afirmarse que se ha descubierto una ley. Un ejemplo puede ser la ley de la oferta y la demanda en economía.

De las leyes descubiertas se pueden inducir las explicaciones a otros fenómenos, en este caso se está usando el método deductivo. La hipótesis planteada como consecuencia lógica de una ley conocida debe igualmente someterse

a la experiencia, ya sea en laboratorio o en la realidad fenomenológica, y continuará el mismo método ya descrito. Un ejemplo sería el estudio de la elasticidad de la demanda en economía, que se deduce de la ley de la oferta y la demanda.

Muchas de las leyes de las ciencias sociales no tienen formulación matemática, sino que se expresan como principios o teorías universales. Algunas han podido llevarse al campo de la matemática, especialmente con el uso de la estadística y la probabilidad. Un ejemplo claro es la investigación de mercados que permite conocer, incluso predecir, el comportamiento de un grupo social, aunque sea imposible predecir el comportamiento de uno de los individuos del grupo.

## **2.6. Conclusión**

Como se ha demostrado, El arte y la ciencia son dos de las expresiones más grandiosas del ser humano. Valiosas ambas y claramente diferentes entre sí. Cumplen distintos papeles en la humanidad y no compiten entre sí ni se subordinan una a la otra. Comparten muchos otros aspectos del ser humano, los cuales *per se* no hacen parte de lo que distingue el arte de la ciencia.

Una vez aclarados los componentes fundamentales que constituyen una ciencia o un arte, y separados de los elementos que le son comunes a ambas actividades humanas, podemos concluir que la Administración de empresas, no puede, de ninguna forma, considerarse un arte basado en la inspiración como expresión de sentimientos, y menos en busca de la obra maestra irreplicable y ofrecida para la contemplación de la humanidad.

Cumple, en cambio, con claridad, las características de las ciencias sociales en cuanto a través del método científico, busca identificar las variables presentes en los fenómenos administrativos, sus relaciones y por tanto los principios, teorías o leyes que los rigen para hacer que las organizaciones se desarrollen y de manera reiterada logren sus objetivos, no como un acto de genialidad artística, sino como resultado de un proceso diseñado y controlado científicamente. Otra cosa es, como veremos más adelante, que aún no se conozcan todas las variables que están presentes en los fenómenos administrativos y menos sus interrelaciones; o sea que aún exista un alto grado de ignorancia de la ciencia administrativa y de sus leyes.

---

## CAPÍTULO 3

# EVOLUCIÓN DE LAS CIENCIAS

---

Para identificar el puesto que ocupa la Administración en el concierto de las ciencias sociales, explicar su origen y el momento en que surge, es importante entender que hay un proceso evolutivo del pensamiento humano que va dando origen a las ciencias.

Tesis fundamental: *La humanidad ha evolucionado, y a lo largo de los siglos ha venido descubriendo y estructurando el conocimiento sobre sí misma y el mundo, generando ciencias que surgen de un tronco principal y luego se diversifican.*

El ser humano se muestra insaciable en su afán de conocer y transformar el mundo. Como describía Pascal, cada puerta que se abre, cada interrogante que se responde, sirve para plantear nuevas y más amplias incógnitas para el ser humano que se enfrenta a los dos infinitos: el infinito de lo inmensamente grande del universo y el infinito de lo inmensamente pequeño del átomo y, agregaríamos el infinito de su inmensa complejidad individual y social de ser humano. Para ello necesita herramientas y la primera de ellas es organizar el conocimiento, luego ampliarlo y utilizarlo para entender, dominar y transformar su mundo.

### 3.1. Clasificación de las ciencias

#### 3.1.1. Ciencias exactas y ciencias sociales

Es la división más tradicional. Las ciencias exactas se suponen regidas por leyes universales cuantificables para cada caso individual y se aplican a los fenómenos físicos de la materia y el universo. Las ciencias sociales, por su parte, se aplican a las actividades del ser humano y sus leyes se aplican en muchos casos estadísticamente pero hay incertidumbre en los casos individuales.

Las ciencias exactas permiten predecir hechos con total exactitud: por ejemplo, el punto de encuentro de una nave lanzada desde la tierra con una nave madre que viaja por el espacio. Las ciencias sociales ayudan a entender el mundo del comportamiento humano; entre otras, la sicología ha permitido clasificar las características y tipos de enfermedades mentales y generar aplicaciones que puedan definir, por ejemplo, perfiles de personalidad más adecuados para determinada clase de tareas.

### **3.1.2. Ciencias especializadas y ciencias integradoras**

En su evolución las ciencias se derivan unas de otras. Sin embargo, algunas se dirigen a especializarse en una rama más detallada del conocimiento cubierto por una ciencia más amplia. Son ciencias especializadas. Ejemplo de ello es la medicina que genera ciencias especializadas como la cardiología, la pediatría, la oncología, etc. Otras integran conocimientos de ciencias ya desarrolladas y, por lo tanto, generan una ciencia más amplia. Ejemplo de ello es la misma medicina que integra conocimientos de anatomía, fisiología, electrónica, etc.

### **3.1.3. Ciencias teóricas y ciencias aplicadas**

Las primeras desarrollan y estudian los principios, las leyes que rigen los fenómenos del objeto de la ciencia específica. Su finalidad principal es entender el mundo que estudia. Ejemplo claro de ello son la física o la química. La ciencia aplicada parte de la ciencia teórica y desarrolla tecnologías y técnicas que permiten transformar el mundo circundante. Para el caso, la ciencia aplicada es la ingeniería.

## **3.2. Desarrollo histórico de las ciencias**

Sin pretender ser exhaustivo, el siguiente podría ser un esquema básico de cómo han evolucionado las ciencias en la humanidad:

Ciencia madre: la filosofía; objeto: la sabiduría. Conocer y entender el mundo. Descubrir la VERDAD

### **3.2.1. Ciencias especializadas a partir de la filosofía**

- Ontología: el estudio del ser.
- Antropología filosófica: el estudio del hombre.
- Cosmología: el estudio del universo.
- Teodicea: el estudio del Ser Superior.
- Lógica: el estudio de la forma de búsqueda de la verdad.
- Epistemología: estudio del conocimiento humano.

### **3.2.2. Ciencias especializadas a partir de las ciencias filosóficas**

- De la antropología surgen la anatomía, la fisiología.
  - De la cosmología surge la astronomía, la física, de ellas surge más tarde la química.
  - De la lógica y la epistemología surge la matemática.
  - De la epistemología, la teodicea y la lógica surge la ética que es el estudio de lo correcto.

### **3.2.3. Ciencias aplicadas integradoras**

Ciencias como la ética, la antropología filosófica, la lógica, dan origen al derecho y la política.

Por el camino de la física, la química y la matemática aparece la ingeniería.

De la antropología, la anatomía, la fisiología, surge la medicina.

La medicina y la antropología dan origen mucho más tarde a la sicología.

La antropología, la ética, la sicología dan origen a la sociología.

La matemática, el derecho, la antropología, la política dan origen a la Economía.

### **3.2.4. Ciencias especializadas**

El Derecho da origen a sus múltiples ramas aún hoy en evolución constante: derecho penal, civil, procesal, internacional, etc.

La matemática, da origen a la estadística.

La medicina se ramifica en múltiples ramas ampliamente conocidas.

La ingeniería se sigue ramificando en ciencias de las estructuras, suelos, el espacio, geología, de alimentos, etc.

Cada una de las ciencias tiene su base de ciencia teórica y busca aplicaciones tecnológicas; cada ciencia tiene un objeto que la delimita y separa de las otras ciencias; cuando ese objeto se hace más específico y puntual y al mismo tiempo el conocimiento sobre ello se amplía, nace una nueva ciencia especializada; cuando el objeto es estudiado por varias ciencias y se puede aislar su conocimiento específico al cual además hacen más aportes otras ciencias, nace una nueva ciencia integradora.

Y este proceso evolutivo continúa. El conocimiento humano se expande y se organiza en antiguas y nuevas ciencias. En las últimas décadas hemos

visto aparecer y desarrollarse entre otras, las ciencias espaciales, las ciencias de la información y la comunicación y muchas especializaciones. Tanto las ciencias teóricas como las ciencias aplicadas siguen investigando tras nuevos conocimientos y nuevas aplicaciones lo cual permite en la organización del conocimiento que surjan otras ciencias exactas y sociales.

### **3.3. ¿Y la Administración?**

Dentro de este panorama de evolución de las ciencias nos preguntamos: ¿cuándo nace la Administración como ciencia? Ya vimos que hasta terminar el siglo XIX aún no existían autores propios de la Administración. Menos, teorías. ¿Por qué no se generó un cuerpo de conocimiento científico delimitado, en un mundo de ciencias exactas y sociales, algunas de las cuales tenían clara relación con lo que hoy llamamos Administración? ¿Por qué si existían problemas administrativos, administradores de hecho, y la actividad era algo natural de la vida de los seres humanos como personas y como sociedad, no se desarrolló antes que otras ciencias, menos o igualmente presentes en la actividad humana? A continuación planteamos nuestra hipótesis para responder estas preguntas y explicar la aparición de la ciencia administrativa.

---

## CAPÍTULO 4

# LA ADMINISTRACIÓN NATURAL

---

### 4.1. Nuestra hipótesis es que existe una Administración natural

Creemos que como los temas administrativos están presentes en la vida ordinaria de todos los seres humanos y sus organizaciones, existen personas con capacidades y cualidades innatas que han podido en el pasado, y pueden aún hoy, hacerse cargo del mundo de la Administración.

Algunas profesiones eran en el pasado y son en la actualidad más propensas a dar oportunidad para que surja esa Administración natural: los militares fueron en una época los administradores naturales de la sociedad; por su parte, los abogados y los políticos históricamente han administrado las organizaciones.

Al surgir la revolución industrial los ingenieros devinieron naturalmente sus administradores.

La Revista *Fortune* analiza periódicamente el origen de los CEO (Chief Executive Officer) que es el nombre que le dan a las cabezas de las grandes empresas. Esos análisis nos muestran que en un tiempo los CEO fueron los contadores, en otro los químicos, luego los expertos en finanzas, ahora también los expertos en mercadeo.

En el Colegio de estudios Superiores de Administración, CESA, en Colombia, los alumnos de Administración investigaron, durante los años 1995-2002 la profesión original de los CEO de las 500 empresas más grandes de Colombia. La investigación arrojó un resultado de 30 profesiones diferentes entre ingenieros, economistas, administradores, químicos, contadores, médicos, publicistas, zootecnistas, agrónomos, etc. Una tendencia muy clara mostró que el Gerente General de una empresa era un profesional relacionado con el objeto social de la empresa: las clínicas las administraban los médicos; las constructoras, los ingenieros; las empresas del campo los agrónomos; las de publicidad, los publicistas. Mientras que hoy el 100% de las cirugías las realizan los médicos, y los balances los elaboran y firman los contadores y los planos los diseñan y firman los ingenieros, en esas investigaciones se encontró que sólo el 35% de las empresas eran dirigidas por administradores de profesión. Mientras que las leyes exigen que sólo quienes se han preparado en una actividad, la ejerzan, no es el caso en el campo de la Administración.

Los anteriores fenómenos nos llevan a corroborar nuestra hipótesis. En cualquier empresa quien demuestra capacidades de organización, de liderazgo, o sea, quien posee una “Administración Natural”, aunada a una buena preparación en cualquier campo de las ciencias, más experiencia, más los contactos internos políticos adecuados, puede llegar a ejercer el más alto cargo de la empresa. La Administración natural es esa mezcla de cualidades sumadas a elementos ofrecidos por las ciencias afines y concretados en personas capaces de tomar el mando de los grupos u organizaciones sociales.

Si nuestra hipótesis es correcta se explicaría por qué no hubo ciencia administrativa durante gran parte de la historia humana. La Administración natural cumplió ese papel y satisfizo por siglos los requerimientos de la humanidad en ese campo. Aún hoy sigue siendo ampliamente utilizada.

Como suele suceder en la ciencia, una respuesta adecuada que explique los fenómenos usualmente abre otras inquietudes. Así avanza la ciencia. Si la Administración natural existe y fue capaz de responder las necesidades de la humanidad desde sus albores, ¿por qué en los últimos 100 años todo cambió, y se generó una explosión de pensamiento, autores, escuelas, prácticas, propuestas y explicaciones alrededor del tema administrativo? Más adelante esperamos responder esta inquietud.

## **4.2. En busca de la piedra filosofal**

*La clave del éxito.* Uno de los negocios más prósperos que permite contar historias positivas, es escribir libros de Administración narrando experiencias que lograron magníficos resultados. En la literatura administrativa de los últimos 100 años son innumerables los libros escritos y editados para transmitir al lector la “clave del éxito en los negocios”.

Esta literatura tiene dos vertientes: la de quienes narran una vida llena de éxitos para ser imitada, como, *Mi vida en la General Motors*, *Mi vida en la IBM*, la *Guerra de las colas*, la *Historia de la Occidental*, el libro de Sengel, el libro de Bill Gates, etc.

La otra vertiente es la de los eruditos que investigan los éxitos y creen encontrar la “fórmula” que convierte todo en oro. El más exitoso de estos libros fue *En busca de la excelencia*<sup>1</sup> de Peters y Waterman que se convirtió en un *best seller* más allá del reducido mundo académico y se extendió a terrenos

---

1 Thomas Peters y Robert Waterman Jr. *En busca de la excelencia*, 5.<sup>a</sup> ed., Ediciones Folio, 1986. Tuvo múltiples ediciones en muchos idiomas.

por fuera de las empresas mismas. Tras él vinieron muchos más como *Empresas que perduran* de Collins, o *El ejecutivo al minuto* de Blanchard, hasta llegar a *Administración para tontos* o *Las cien formas de ganar dinero fácil*.

Todos ellos tienen el mismo objetivo: encontrar la piedra filosofal del mundo empresarial; la fórmula de la riqueza rápida y fácil; el método que lo convierte todo en oro. Basta seguir los consejos de estos genios y la prosperidad vendrá sin lugar a dudas. En este campo se encuentran todo tipo de calidades y presentaciones, desde el charlatán ligero que da consejos elementales hasta el respetado profesor de la mejor universidad que con su libro bajo el brazo dicta seminarios costosos con una agenda congestionada; las empresas ávidas del éxito invierten millones ensayando la fórmula de moda.

Simultáneamente proliferaron las escuelas de Administración, los centros de investigación en las universidades y surgieron autores de honda profundidad que hicieron aportes significativos sobre los cuales estamos basando el presente libro.

Como un tercer pilar en esta evolución histórica surgieron las grandes corporaciones que se extendieron por el mundo y llevaron a algunos a afirmar que la segunda potencia mundial después de los Estados Unidos, en los años 70, la constituían las multinacionales americanas esparcidas por el mundo. Ejemplo estelar de los resultados de la Gerencia de empresas.

Todo esto constituye lo que podríamos llamar La alquimia administrativa. La combinación de ideas, teorías, fórmulas y resultados admirados nos ha traído al momento actual de la disciplina y que podemos llamar, “la era de la alquimia administrativa”, como una referencia la época de la alquimia donde se mezclaban verdades científicas, supercherías, fenómenos religiosos y personajes representativos de cada uno de esos campos. Cuando Mendeleev planteó la tabla periódica de los elementos y se estructuró la química como ciencia exacta, se acabaron los esfuerzos por buscar la piedra filosofal que permitiría convertir todo en oro. A cambio, nació una ciencia que aclaró las verdades de la materia y permitió al hombre aplicar los conocimientos sobre los elementos de la naturaleza con mejores resultados; así se descubrió la carboquímica, la petroquímica, la energía nuclear, etc., que han sido la base de la gran revolución industrial de los últimos doscientos años.

Este libro es una invitación a abandonar esa tendencia de alquimistas y tomar el camino del rigor científico que nos permite sentar las bases para entender los fenómenos que se suceden en las organizaciones, su complejidad, sus leyes y a partir de ese conocimiento sólido, desarrollar tecnologías que verdaderamente permitan conducir a las empresas públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro, hacia la creación de valor y utilidad para la humanidad.

Aceptemos que no existe la clave del éxito en el manejo de las empresas: lo que existe es una ciencia compleja que permite a sus estudiosos identificar las variables y sus relaciones a través de las cuales se puede ir construyendo tecnologías que bien aplicadas permitirá un manejo eficiente para lograr los objetivos de las organizaciones. Esa es la tarea que acometemos a continuación. La exitosa Administración natural que ha predominado hasta ahora, más las buenas prácticas de muchos y las propuestas de los estudiosos junto con el acopio de datos fenomenológicos nos servirán de bases para esclarecer el mundo científico de la Administración y la gerencia.

---

## CAPÍTULO 5

# EL OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN

---

### 5.1. Las organizaciones

Cada ciencia delimita el objeto de su estudio, o sea la parte del conocimiento humano que le es propio y sobre el cual versará su actividad científica teórica y aplicada, considerada como se ha explicado anteriormente.

Dentro del campo de las ciencias sociales, que abarca todas las actividades humanas, el objeto de la ciencia de la Administración son las *organizaciones*, o sea, las estructuras sociales creadas por los seres humanos para lograr objetivos públicos o privados. La ciencia de la Administración busca responder una serie de interrogantes como por ejemplo, ¿qué es una organización?, ¿cómo se conforma?, ¿cómo trabaja?, ¿cuáles son sus componentes?, ¿cómo se maneja?, ¿cómo logra sus objetivos?, ¿cómo se desarrolla?, ¿qué problemas surgen?, ¿de qué herramientas se dispone?, ¿qué tendencias naturales se descubren?, ¿cómo usarlas o modificarlas?, ¿existen leyes que las rigen?, ¿cuáles son?, ¿cómo aplicarlas a casos individuales?

### 5.2. Campo de aplicación para los diferentes tipos de organizaciones

Se puede decir que todo grupo humano que se conforma con un objetivo específico es una *organización*. Algunos autores limitan el campo de la Administración a aquellas organizaciones de tipo productivo. Sin embargo el producto puede ser igualmente un concepto amplio o restringido. Sin duda una estructura social creada en el marco de la ley para producir y vender automóviles es una organización objeto de la ciencia de la Administración. ¿también lo es un hospital público creado para atender las clases menos favorecidas?, ¿una fundación sin ánimo de lucro para atender huérfanos?, y ¿una ciudad?, ¿un equipo de fútbol?, ¿una Iglesia?, ¿una familia? Nuestra respuesta es sí a todas las preguntas anteriores como lo demostraremos en este libro. Una discusión interesante sobre el tema puede encontrarse en el libro citado de Hermida-Serra-Kastyika<sup>1</sup>.

---

1 Jorge Hermida, Roberto Serra y Eduardo Kastika. *Administración y estrategia*, cit., pp. 19-25.

Muchas organizaciones tienen objetivos diferentes al lucro, algunas tienen objetivos solo morales, otras, objetivos de poder, pero cualquiera que sea el objetivo final de cada organización, la ciencia de la Administración permite aplicar aspectos tales como: eficiencia, creación de valor, eficacia, unidad, normas, procesos, etc. Incluso algunas ciencias pueden ser más necesarias para cierto tipo de organizaciones, como la ciencia militar para un ejército, la sociología para una etnia, la política para un partido. En esos casos la Administración actuará tan solo como una ciencia subordinada, pero igualmente útil y necesaria para lograr los objetivos de la *organización*. Es interesante anotar al respecto que muchos aportes a la Administración científica han venido de organizaciones no precisamente con ánimo de lucro o dedicadas a la producción de bienes y servicios. Un ejemplo claro es la guerra y sus sistemas de planeación y estrategia.

Una forma de aclarar esta discusión estriba en comprender que toda organización tiene un objeto social, es decir tiene un campo de actividad, comercio, industria, salud, educación, deporte, religión, poder, servicios, etc. Pero con independencia del objeto social para lo cual se instituyó la organización, todas quieren “hacerlo bien”. Y es para ello, para hacerlo bien, que la ciencia de la Administración se ha desarrollado como complemento de cada una de las disciplinas, ciencias, o acciones que específicamente desarrolla cada grupo humano.

Los principios y teorías que vamos a presentar a lo largo del presente libro sobre temas de planeación, dirección, organización, control, innovación, ejecución, etc., son aplicables a cualquier tipo de organización pública o privada, con o sin ánimo de lucro, grande o pequeña, en cualquier país del mundo y dedicada a cualquier actividad humana. Esa universalidad es el primer paso para afirmar que estamos frente a una ciencia social que busca entender las organizaciones y crear tecnologías para su desarrollo y transformación.

### **5.3. Nace la Administración**

¿Qué acontecimientos ocurrieron a finales del siglo XIX y comienzos de XX para que naciera la ciencia Administrativa?

El siglo de las luces, fue llamado así por el desarrollo acelerado que tuvo la actividad humana en muchos campos, pero especialmente en las ciencias.

Después de siglos de un avance lento donde predominaba lo tradicional sobre lo novedoso, el siglo XIX dio origen a tres grandes revoluciones: la

revolución industrial, la revolución social y la revolución del pensamiento científico que se independizó de las fuertes y en ocasiones dominantes relaciones con los estamentos religioso y político.

El final del siglo XIX fue un hervidero de pensamiento en todas las disciplinas y al mismo tiempo el comienzo de una expansión económica sin precedentes generada por la aparición de grandes organizaciones productivas.

La psicología y la sociología entraron con fuerza en el universo de las ciencias sociales. La Economía que ya traía dinamismo de siglos anteriores presentó nuevas teorías y propuestas a la sociedad.

La estructura social se transformó al aparecer las grandes masas de trabajadores y terminar lo que ahora llamamos la “primera ola” o sea la ola agrícola de la humanidad según la terminología propuesta por Alvin Toffler en su libro *La tercera ola*. A partir de allí surgieron dos grandes grupos con fuerza no conocida en la historia anterior: los trabajadores urbanos y la burguesía o clase media ciudadana. Lo que luego llamaríamos los trabajadores de cuello azul y los empleados de cuello blanco.

Es a partir de ahí que pierden importancia y poder en la sociedad los tradicionales grupos conformados por los nobles, los militares y los religiosos y ganan posición los científicos, los economistas, los comerciantes, los políticos y los pensadores sociales.

Aparecen al mismo tiempo nuevos sistemas de producción masiva y se acelera la tendencia hacia la urbanización.

Estos fenómenos sociales trajeron consigo problemas igualmente nuevos y aparecieron soluciones políticas que convulsionaron las estructuras existentes. Surgió la llamada “cuestión social”. Se rompió el tradicional equilibrio entre señores y siervos y aparecieron los conflictos de clases.

Nuevas estructuras, nuevas organizaciones, nuevos problemas, exigen como consecuencia, nuevas explicaciones del mundo y nuevas soluciones.

Y en ese contexto la Administración natural inició un largo período de agotamiento. Ya no basta el llamado sentido común, ni las cualidades innatas para entender y manejar los fenómenos y los procesos. Y como siempre ha pasado en la historia de la humanidad, los períodos de cambio y turbulencia son campo fértil para la aparición de pensadores que proponen visiones diferentes a lo establecido.

En síntesis la ciencia de la Administración nació porque la Administración natural se está agotando, porque hubo un ambiente propicio para ello con la aparición de estructuras productivas complejas y conflictivas y porque ya existían ciencias afines que aportaban conocimiento parcial adecuado para que

pensadores interesados plantearan las teorías que dieron origen a una ciencia independiente dedicada a las organizaciones productivas. Luego se verá que lo propuesto para las organizaciones productivas es aplicable a todo tipo de organizaciones incluso las tradicionales.

#### **5.4. Las ciencias afines**

La Administración nació cuando otras ciencias estaban dando explicaciones y proveyendo herramientas relacionadas con el mundo de las organizaciones. Por ejemplo, la sociología y la psicología son dos de las ciencias que han aportado y siguen aportando al mundo de las empresas; la ingeniería y varias de sus ciencias especializadas como la ingeniería industrial o la ingeniería de sistemas, dan soporte técnico e incluso en algunos aspectos se traslapan con el campo de la Administración: la ciencia económica con sus diferentes ramas como la macroeconomía, las finanzas, la microeconomía, la econometría, proveen herramientas y cubren igualmente áreas indispensables en las empresas; el derecho da un marco general dentro del cual se entienden muchos de los fenómenos administrativos: la contabilidad es una herramienta indispensable para la gerencia: las matemáticas y su especialización la estadística, proveen posibilidades de profundización y manejo empresarial.

Muchas de estas ciencias están tan ligadas a la Administración que todavía de sus campos surgen los que realmente administran las empresas. Igualmente crean una dificultad a las escuelas de Administración que se preguntan si los contenidos que deben ser enseñados a un administrador no son sino resúmenes de ellas. Se genera, así, una situación en la cual el profesional administrador termina siendo “un mar de conocimientos con un centímetro de profundidad”. El peligro de una formación superficial en todos estos temas sin tener un campo real propio y profundo, es muy grande.

El administrador termina siendo visto como alguien que entiende un poco de derecho, de economía, de contabilidad, de ingeniería industrial, de estadística, aunado a algunos elementos propios de organización y Administración natural, sin que realmente sea experto en nada. Se ve como una profesión fácil para personas que no alcanzaron el nivel de las grandes profesiones. Lamentablemente, el enfoque de enseñanza de algunas escuelas de Administración reforzó en la sociedad esta visión.

Por fortuna, otras escuelas y pensadores han logrado superar ese enfoque superficial y buscan un nivel de exigencia científico digno de la problemática y el objeto de la disciplina administrativa

Esperamos, también aportar, por medio de este estudio, soluciones a esta problemática. En el fondo lo que se quiere lograr es distinguir cuál es realmente el campo de la Administración. Aquello que le es propio y sobre lo cual la ciencia administrativa es la única que profundiza y busca la verdad científica. Como en muchos otros campos del pensamiento humano el hecho de que varias ciencias se aproximen al mismo fenómeno lo único que debe producir es el enriquecimiento y la necesidad de cooperación de los científicos sociales



---

## **CAPÍTULO 6**

### **LOS PENSADORES DE LA ADMINISTRACIÓN**

---

Hemos clasificado a los autores propios de la ciencia administrativa en tres grandes grupos.

#### **6.1. Los grandes maestros de la Administración**

Allí incluimos solamente a quienes consideramos los padres de la Administración y determinadores de que la ciencia administrativa sea lo que es hoy en día. A ellos los presentaremos con mayor profundidad y les dedicaremos capítulos especiales. En este grupo incluimos tanto a los padres de la Administración científica, Frederick Taylor y Henri Fayol, como a Peter Drucker y Douglas McGregor a quienes consideramos los mayores pensadores de la ciencia administrativa.

#### **6.2. Los generadores de avances sustanciales a la ciencia administrativa**

Son autores que han hecho aportes tan importantes que ya forman parte de los principios y teorías de la Administración o que influenciaron de manera sustancial la vida de las organizaciones en periodos importantes de tiempo. Sus ideas estarán presentes en algunos capítulos posteriores.

#### **6.3. Los autores destacados**

A lo largo de los últimos 100 años, e incluso unas décadas antes, han surgido autores que han aportado ideas, dado explicaciones, generado teorías, resaltado aspectos o propuesto prácticas que han impactado el mundo de las organizaciones y de cuyas ideas se ha nutrido el cuerpo de la ciencia administrativa. Haremos alguna reseña de sus ideas y los citaremos cuando haya lugar.



---

## CAPÍTULO 7

# PADRES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

---

### 7.1. Frederic W. Taylor (1856-1915)

Frederick Taylor, nacido en Filadelfia, Estados Unidos, tuvo la experiencia de iniciarse como obrero fabril. Como ingeniero observó el comportamiento rutinario de los trabajadores en organizaciones de trabajo simple, lo cual lo llevó a hacerse una pregunta fundamental:

¿Hay una mejor manera de hacer un trabajo? Y derivada de ésta las siguientes:

- ¿Cuáles son las variables que permiten realizar un buen trabajo?
- ¿Cómo combinar esas variables?
- ¿Son manejables las variables?
- ¿Las respuestas obtenidas pueden generalizarse a cualquier trabajo?

El desarrollo de esas inquietudes lo plasmó en su libro *Principios de la Administración científica*, publicado en 1911 y que es el inicio de lo que hoy se llama la Administración de empresas. Ha sido reeditado en múltiples idiomas y es lectura obligada para quien desee penetrar el mundo de la ciencia administrativa.

Usualmente los autores posteriores presentan las ideas de Taylor como el origen de esta ciencia y como parte de la llamada escuela mecanicista. En lo primero están en lo cierto, en cuanto a lo segundo cometen un tremendo error.

Taylor expresamente nos informa cuál es el objetivo que busca con sus estudios: su preocupación es lograr la armonía en las empresas y en la sociedad.

La primera frase de su libro dice: “El objeto principal de la Administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados”<sup>1</sup>.

Recuérdese el ambiente de su época: finales del siglo XIX, comienzos del siglo XX. Carlos Marx ha lanzado ya su libro *El Capital*, y junto con

---

1 F. W. Taylor. *Principios de la Administración científica*, Editorial Herrero Hnos., 1968, p. 19.

Engels promueve la lucha de clases y promete el paraíso comunista. El Papa León XIII ha promulgado la Encíclica *Rerum Novarum* (*De las cosas nuevas*), interviniendo claramente en la cuestión social y orientando a la Iglesia en la discusión del sistema económico y la justicia social. El liberalismo económico prevalece en Inglaterra y América del Norte. La Revolución industrial ha dado frutos abundantes en la producción de bienes y servicios, y en la generación de empresas. El proletariado se organiza.

Es en ese ambiente en el cual Taylor propone la búsqueda de la armonía entre el capital y el trabajo a través de métodos científicos de trabajar. Incluso va más allá. Esa armonía debe incluir a la sociedad como un todo.

Taylor analiza los conflictos entre el patrono y el trabajador. Observa que el trabajador tiende a no rendir todo lo que es capaz y que unos trabajadores influyen sobre otros con la finalidad de que los rendimientos de los mejores no hagan demeritar el trabajo de aquellos que tienen un rendimiento inferior; así se produce una nivelación por lo bajo.

Y se propone una tarea: buscar una solución a esa situación de forma tal que se beneficien tanto el trabajador, como el patrono y la sociedad en general.

Afirma Taylor:

La mayoría de estas personas creen que los intereses fundamentales de los empleados y patronos son forzosamente antagónicos. Por el contrario la Administración científica tiene, como cimientos: el firme convencimiento de que los verdaderos intereses de unos y otros son *únicos y los mismos*. Que no puede haber prosperidad para el patrón, en un término largo de años, *a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado y viceversa...* (cursiva nuestra).

La Administración nace, así, como un esfuerzo por lograr la paz social, el desarrollo empresarial y la satisfacción personal de todos los involucrados. Su camino no es el de la filosofía, la política, la economía o la técnica, que eran el origen de las soluciones imperantes. Busca un camino nuevo, una nueva ciencia que analiza el trabajo en las organizaciones.

Lo que realmente Taylor propone es una solución a la lucha de clases diferente a la confrontación o a la sumisión.

Taylor afirma: “En una palabra: que la máxima prosperidad no puede existir más que como resultado de la máxima productividad”<sup>2</sup>.

Obsérvese que Taylor habla de prosperidad no de riqueza solamente y dice

---

2 Ibid., p. 21.

... lo que es cierto respecto a la posibilidad de pagar salarios altos en el caso de dos compañías que compiten codo a codo una con otra, también reza para distritos enteros de un país y hasta para naciones que están en competencia<sup>3</sup>.

El de hecho que utilice palabras y expresiones que hoy se consideran sencillas no significa que no estuviera proponiendo una visión profunda y universal de los temas. En este caso es clara la presentación de lo que décadas después Porter, profundizaría con sus teorías de competitividad.

Con su mente de ingeniero trata de buscar las hipótesis para explicar la realidad. Y como científico, parte de la observación.

Su método es observar los tiempos y movimientos que se identifican al ejecutar un trabajo. Analiza la tarea misma, examina a quien la realiza y comienza a plantear hipótesis.

Ya existían teorías sociales y políticas sobre la división del trabajo. El profundiza el tema y concluye que debe haber especialización en las tareas.

Su primera propuesta es que quien planea y dirige la tarea debe ser diferente a quien la realiza. Debe ser una persona capacitada para entender el objetivo final y analizar adecuadamente los pasos y recursos necesarios. No es el mejor para ejecutar la tarea pero sí para seleccionar quien la debe hacer y programar cómo hacerla. Así nace la figura del *Administrador*, diferente al técnico o al ingeniero como tal. Quien dirige debe tener un claro conocimiento de la tarea y al trabajador. Dice Taylor:

... esta colaboración estrecha, íntima y personal, entre la dirección y los obreros constituye la esencia de la Administración científica moderna...<sup>4</sup>.

En segundo lugar se requiere que la tarea sea analizada adecuadamente para que se haga en el orden y con el *proceso* más eficiente, de manera que no haya pérdida de esfuerzo del trabajador ni exista desperdicio de materiales. Este análisis debe llevar a calcular científicamente la productividad óptima esperada en la tarea.

El Administrador debe *seleccionar* a los trabajadores según las tareas de forma tal que las ejecuten los que sean más aptos para ello. Para aquellos que acusan a Taylor de mecanicista sorprenderá su afirmación cuando explica cómo debe seleccionarse científicamente a los trabajadores para las respectivas tareas.

---

3 Ídem.

4 Ibíd., p. 32.

... puesto que no estamos tratando con hombres en masa sino que estamos intentando llevar a cada uno de los trabajadores a su estado más elevado de eficiencia y prosperidad<sup>5</sup>.

También es tarea del administrador *capacitar* a los trabajadores en su tarea. Así será más eficiente. Taylor afirma:

Cuando se deja de tratar con hombres incluidos en grandes grupos o cuadrillas y se procede a estudiar cada trabajador como individuo, si éste no alcanza a hacer su labor, ha de enviársele algún instructor competente para que le enseñe como puede hacer mejor su trabajo, para guiarle, ayudarle y alentarle, y al mismo tiempo para estudiar sus posibilidades como trabajador<sup>6</sup>.

Al trabajador se le podrá *remunerar* por el resultado obtenido. Al ser el proceso más eficiente se producirán mayor número de unidades a costos menores que se podrán vender a menor precio, incluso pagándole al trabajador más de lo que hubiera ganado con el sistema anterior.

Utiliza su método para analizar trabajos simples como la construcción de un muro o el movimiento de unos lingotes. Los materiales deben acercarlos los más fuertes y colocarlos cerca a los más hábiles y de tal forma que les quede cómodo y rápido acceder a ellos. El muro se construirá más rápido y con menor esfuerzo.

El resultado que se logra con un proceso como el descrito será que los costos bajarán, y la diferencia se podrá repartir entre la empresa, los trabajadores y la sociedad a la cual se le podrán reducir los precios.

En términos del siglo XXI lo propuesto por Taylor es que la ciencia administrativa con sus métodos logre crear valor y generar riqueza que se distribuye entre la sociedad y los factores de la producción.

Taylor sintetiza en cuatro principios sus ideas de una Administración científica:

- Primero. La Dirección es la encargada del análisis de la tarea para encontrar la forma científica de hacerla la cual se mide por su máxima eficiencia.
- Segundo. Selección cuidadosa y capacitación adecuada del trabajador para la tarea.

---

5 Ibid., p. 46.

6 Ibid., p. 67.

- Tercero. Supervisión y remuneración generosa al trabajador por integrarse al proceso científico de hacer la tarea.
- Cuarto. Clara división de responsabilidades entre la dirección y el trabajo para hacer la tarea que es resultado del trabajo conjunto.

Las ideas de Taylor fueron ampliamente recibidas por la comunidad empresarial. Él mismo narra cómo aplicó sus ideas con la Bethlehem Steel Co. El mayor industrial de la época, Henry Ford, las adoptó en su planta y se considera que su aplicación fue una de las claves del éxito del famoso automóvil Ford T.

El principio de especialización se convirtió en una verdad para cualquier trabajo. El método de análisis de tiempos y movimientos es aún hoy ampliamente utilizado para el estudio de procesos y la búsqueda de mejoras en todo tipo de actividades como la banca, la industria o los servicios. Su idea de remunerar por resultado, basado en estándares de eficiencia, es hoy ampliamente utilizada no solo para los trabajadores de base sino para todos los niveles de una organización.

Las ideas de Taylor se propagaron rápidamente a tal punto que para muchos son parte intrínseca de cualquier trabajo. Enriqueció la Administración natural que absorbió sus métodos y principios.

Pero su principal aporte fue que abrió un camino para que científicamente se analizaran las organizaciones, los trabajos, las empresas. Muchos lo siguieron por ese camino y así nació la nueva ciencia de la Administración.

Lamentablemente, la claridad y utilidad de sus métodos opacó el fin más profundo que buscó Taylor: la paz social. Incluso se ha llegado a calificarlo de mecanicista inhumano, porque, efectivamente, su método puede permitir mejoras sustanciales de eficiencia y convertir al trabajador en “una máquina eficiente”.

El resultado puede llegar a ser injusto si no se trasladan las eficiencias a quienes las obtienen y la especialización puede llevar a la mecanización. Pero esa no fue la idea ni la propuesta de Taylor quien, incluso, analizó las consecuencias sociales del aumento de la productividad y un eventual aumento del desempleo correlativo. A su manera y con los elementos de principios de siglo XX, rechazó tal afirmación y premonitoriamente pronostica que lo que se logrará será una prosperidad general. El continuo aumento de la riqueza de las naciones en el mundo, a lo largo de todo el siglo XX, le dio la razón.

Analizar tiempos y movimientos era solo parte de las ideas de Taylor, era sólo un método científico de análisis, nunca fue el objetivo, ni tampoco el resultado esperado. Incluso sus ideas y método pueden considerarse un pre-

cursor de la futura automatización y robotización de procesos, con lo cual se sustrae al ser humano de labores repetitivas y mecánicas para dedicarse a labores más nobles y humanas.

La generación de riqueza que caracterizó el siglo XX y transformó sociedades y países le debe mucho al sencillo libro de Taylor. Sus hipótesis eran correctas: la nueva ciencia de la Administración con sus principios y métodos son una fuente de riqueza que justamente distribuida propenderá por la paz social.

Como lo corroboraron autores posteriores, la distribución de la riqueza generada es a su vez un problema que puede resolver la Administración de forma más eficiente que la política o la religión.

Otra visión deformada de Taylor fue creer que se refería tan sólo a tareas operacionales de lo que se llama nivel medio de las organizaciones. Eso ha llevado a algunos autores a considerar la Administración como una disciplina para ese tipo de tareas y proponer una Administración más estructural, más de fondo y adecuada a las grandes decisiones. Algunos la llaman Administración estratégica. Otros lo llaman Gerencia y otros recurren al tema del liderazgo.

Taylor como ya se vio tenía una amplia visión del mundo, sus objetivos eran más ambiciosos aún, que los que tienen hoy muchos estudiosos de la Administración. Por tanto sus conclusiones deben entenderse con ese alcance y para ese propósito. El que haya utilizado el método científico para observaciones sobre fenómenos simples no permite concluir que los resultados son solo para ese tipo de tareas. Por el contrario, son universales, y la ciencia que inició incluye hasta los más altos niveles de una organización.

Taylor debe ser rescatado del simple panteón de figuras ilustres para entenderlo y estudiarlo como protagonista actual en el verdadero aporte que quiso y logró ofrecer: iniciar una ciencia que permitiera generar riqueza y distribuirla para beneficio de toda la sociedad. Según Taylor, El administrador, sin ejecutar directamente ninguna tarea, logra que la organización genere riqueza y ésta se distribuya para disminuir las tensiones sociales.

El Profesor Harland Cleveland inicia su libro *Executive Knowledge* con la siguiente frase que hace honor a las ideas de Taylor:

Por primera vez en la historia de la humanidad hay suficiente producción de alimentos para satisfacer las necesidades de todos los habitantes del planeta. Sólo falta la decisión política y la técnica administrativa para lograrlo<sup>7</sup>.

---

7 Harland Cleveland. *The Knowledge Executive*, Truman Talley Books, New York, 1985, p. xii.

## **7.2. Henri Fayol (1841-1925)**

Mientras Taylor trabajaba sus ideas, Fayol exploraba simultáneamente. en Europa, los temas de las organizaciones. Su enfoque es deductivo, o sea, parte de la lógica y la observación de principios generales.

Nació en Constantinopla en 1841, de ciudadanía francesa, su origen fue también la ingeniería, conoció las ideas de Taylor y afirmó igualmente que se requiere un trabajo científico en el manejo de las organizaciones.

Reclamó la existencia de una ciencia para manejar y dirigir las organizaciones no importa su tipo y tamaño. Su experiencia en organizaciones de diferente tipo, públicas o privadas, lo llevó a plantear su hipótesis fundamental:

Es posible conformar un cuerpo de doctrina que incluya todos los temas necesarios para que las escuelas preparen a los futuros administradores. Consideraba que existen principios fundamentales y universales que rigen y están presentes en cualquier organización.

Como resultado de sus investigaciones y experiencias publicó en 1916 su libro *Administración industrial y general*. Este libro ha sido la base de toda la enseñanza de Administración posterior y es igualmente de lectura obligada para quien se interese por los temas gerenciales.

Fayol observó que a medida que se asciende en la escala jerárquica de una empresa, las tareas que se realizan dejan de ser directamente las técnicas y son más las de analizar cómo se hace la tarea, es decir las actividades de Administración. Ante la realidad que existen personas encargadas no solo de supervisar sino de ejercer actividades diferentes a la función técnica propia de la organización, Fayol consideró que no puede dejarse a la formación empírica, la preparación de ese grupo de directivos. Es decir Fayol buscó superar la Administración Natural y propuso una Administración más estructurada en el sentido de cualquier otra ciencia.

Planteó entonces que hay que preparar a los que van a cumplir ese papel en las empresas con doctrinas adecuadas a su responsabilidad, y se propuso escribir ese cuerpo de doctrina. De allí nace su libro *Administración industrial y general*. En Francia su influencia fue inmediata si bien en el resto del mundo no tuvo tanta divulgación inicial como las ideas de Taylor. Poco a poco, los interesados en el tema fueron descubriendo la solidez y amplitud de sus ideas a tal punto que hoy la estructura y forma de presentación de Fayol puede considerarse el núcleo fundamental de la ciencia administrativa. Fayol plantea y organiza un cuerpo de conocimiento que le es propio a la Administración.

Fayol descubrió que en toda organización productiva se cumplen las siguientes *funciones: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad, y administrativa*.

Las cinco primeras las consideró claras y fáciles de identificar, no así la sexta que surge porque “ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de articular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos”<sup>8</sup>.

Para la función Administrativa identificó *cinco elementos: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar*.

Fayol intervino en la discusión que perdura hasta hoy entre Administración y gerencia. Para él la gerencia es dirigir la empresa hacia su objeto a través de la marcha de las seis funciones dichas una de las cuales es la Administración.

Mientras la Administración es solo una de las funciones de la gerencia, sin embargo reconoce que su papel en la alta dirección es tan grande que podría parecer que absorbe a la gerencia.

A lo largo de este libro planteamos la respuesta que consideramos aclara este punto.

La acción de los administradores según Fayol, debe basarse sobre 14 principios<sup>9</sup> que se resiste a llamar leyes por considerar que su aplicación deber ser cuestión de “medida” y de aplicar en la situación concreta. No obstante considera que estos principios son universales:

1. La División del trabajo.
2. La autoridad.
3. La disciplina.
4. Unidad de mando.
5. La unidad de dirección.
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. La remuneración.
8. La centralización.
9. La jerarquía.
10. El orden.
11. La equidad.
12. La estabilidad del personal.
13. La iniciativa.
14. La unión del personal.

---

8 Henry Fayol. *Administración industrial y general*, 10.<sup>a</sup> ed. en español, Herro Hnos., México, 1968, p. 138.

9 *Ibíd.*, p. 158.

Finalmente, Fayol afirma que para ser administrador, se requieren cualidades especiales y las describió: físicas, intelectuales, morales, cultura general, conocimientos especiales, experiencia<sup>10</sup>.

Este esfuerzo de organizar sistemáticamente, el conocimiento de la época en relación con la actividad de administrar organizaciones, es *per se*, un esfuerzo científico y por ello Fayol es igualmente considerado padre de la Administración como ciencia. Efectivamente logró exponer y organizar un cuerpo de doctrina independiente de cualquier otra ciencia.

La influencia de sus planteamientos es tal que prácticamente todos los libros de texto universitarios, se organizan alrededor de los *elementos de la Administración*, si bien algunos autores utilizan la palabra *funciones* para referirse a los *elementos*.

Las empresas se organizaron durante casi todo el siglo XX, de acuerdo a las *funciones* planteadas por Fayol. Es muy difícil encontrar en la actualidad una empresa que no tenga en su estructura claridad absoluta de las funciones en las áreas técnicas, financieras, comerciales y administrativas, siguiendo el patrón propuesto por Fayol.

Tanto los *elementos* como las *funciones* han sido objeto de estudio, análisis, profundización y progreso de la ciencia en los últimos 100 años como veremos a lo largo de este libro

Por el contrario los *principios* no han tenido la profundización, el uso y la divulgación que ameritan, si bien individualmente prácticamente todos ellos están presentes en el trabajo administrativo. El desarrollo de la ciencia administrativa los ha tomado como partes de otros enfoques objeto de estudio de pensadores posteriores.

En cuanto a las *cualidades* del administrador, por su naturaleza personal y general del ser humano, tampoco han sido objeto de estudio sistemático por parte de los pensadores de la Administración, si bien los últimos eventos del mundo empresarial, han hecho que algunas de esas cualidades reciban atención especial.

Las propuestas de Fayol están presentes no sólo a nivel de las organizaciones productivas industriales privadas, sino que se utilizan en las públicas, en las sin ánimo de lucro, en las grandes y en las pequeñas, en cualquier actividad que requiera una organización y en general tienen una aplicación universal.

En este libro adoptaremos la terminología fayoliana, y el lector notará la influencia de sus clasificaciones de forma sustancial.

---

10 *Ibíd.*, p. 140.

A partir de la aparición de Taylor y Fayol y ante el agotamiento de la Administración natural, surgió una explosión de pensamiento administrativo en los diferentes países y regiones del mundo. Naturalmente, se plantean nuevas hipótesis, nuevas teorías y se desarrollan tecnologías administrativas que buscan mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

---

## CAPÍTULO 8

# GRANDES MAESTROS DE LA ADMINISTRACIÓN

---

### La consolidación de la ciencia administrativa

#### Peter Drucker (1934-2005)

Hacia mediados del siglo XX surge un nuevo pensador que consolidó y amplió el conocimiento de la ciencia administrativa: Peter F. Drucker nacido en Austria en 1934.

Estudió leyes orientado hacia la normatividad internacional. Inició como economista, fue periodista económico; emigró a Inglaterra durante la segunda Guerra mundial y luego a Estados Unidos donde se radicó. Inicialmente se inclinó por la economía y trató de buscar explicaciones a la Gran Depresión pero poco a poco cambió su orientación hacia el análisis de las tareas del *Gerente*.

Trabajó y asesoró a la General Motors y de allí escribió su primer libro sobre gerencia en 1946. Fue profesor en Nueva York hasta 1972 y luego se trasladó a Claremont Graduate University, California.

Luego de varios años asesorando, investigando y observando las corporaciones americanas, Drucker propone una visión completa e integral de la Administración en su libro, *La Gerencia de empresas* publicado en 1954 bajo el título en Inglés, *The Practice of Management* que revisó luego en 1973. Durante los siguientes 50 años se convertiría en el faro del pensamiento administrativo a través de sus múltiples libros y artículos y desde su cátedra en las universidades de Nueva York (hasta 1972) y luego en Claremont, California, hasta su muerte.

En la práctica ha sido el pensador más importante de la ciencia administrativa. Planteó las grandes temáticas de la gerencia que posteriormente serían profundizados por él mismo en su prolífica obra y por otros autores. Respondió a preguntas básicas de los negocios: *¿Cuál es el sentido de la gerencia?* *¿Cuál es nuestro negocio?* *¿Cuál es el fin de la empresa?* *¿Quién es nuestro cliente?* *¿Qué considera valioso nuestro cliente?*

Su enfoque principal radica en considerar al *Gerente* como el último responsable y verdadero determinador del devenir de las empresas. Esta idea

es la que abre la puerta para el análisis de todos los aspectos que requiere el gerente para cumplir su papel. Esta función gerencial es en otros términos lo que Fayol llamaba la función administrativa y Drucker la enfoca otorgándole la más alta responsabilidad al Gerente. Cuando utiliza este término en 1954 está hablando de aquellos responsables de que las cosas sucedan incluyendo la cabeza principal de una organización.

Aunque se refiere a las personas que ocupan los cargos lo que realmente está planteando es la teoría general sobre cómo *gerenciar*, es decir cómo *administrar*. Por tanto su teoría la hará realidad en toda su plenitud quien luego en diferentes países tomará el nombre de Director General, Gerente General, CEO, Presidente o cualquier otro título que indique la persona que tiene la dirección y mando máximo de una empresa. Inicia su libro con esta frase: “El director o gerente es el elemento dinámico y vivificante de todo negocio”<sup>1</sup>.

La aparición de la gerencia constituye un grupo distinto y prominente en la sociedad industrial [...] es un hecho crucial en la historia de la sociedad<sup>2</sup>.

Drucker reconoce así que una de las causas de la aparición de la Administración como disciplina independiente es la separación entre la *propiedad y la dirección de una organización*.

En desarrollo de lo anterior Drucker profundizó en los conceptos de *autoridad y responsabilidad* reiterando el principio de que la autoridad se puede delegar pero no la responsabilidad. ¿Hasta qué punto es responsable el Gerente? Según Drucker es totalmente responsable de todo lo que sucede en la organización y de todos los recursos humanos (gerentes medios y trabajadores) y físicos, incluido el tiempo. Con ello se diferencia claramente de cualquier acción o responsabilidad funcional que tengan otros miembros de la organización. Drucker expresamente le concede al gerente la capacidad de transformar el mundo ya que rechaza la idea de que existan fuerzas invisibles que explican el resultado de los negocios.

En el pensamiento de Drucker ese es el verdadero *sentido de la gerencia: asumir la total responsabilidad del negocio, de los gerentes y de los trabajadores*.

Drucker padeció el problema ya enunciado de la Administración que no ha desarrollado un léxico propio y diferenciado. Específicamente los conceptos

---

1 Peter F. Drucker. *The Practice of Management*, Harper Brothers, 1954 (trad. en español: *La Gerencia de empresas*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana, 1978, p. 7).

2 Ídem.

de gerencia, gerente y gerentes los usa para expresar tanto la alta dirección de las empresas, como la gerencia media. Mezcla la práctica de la gerencia con la teoría gerencial. Sin embargo, dentro del contexto de la lectura, es fácil entender el uso en cada caso.

Drucker propuso un concepto que ha sido la base para múltiples desarrollos posteriores de la literatura administrativa: Definir *cuál es nuestro negocio*. Con la conciencia actual del cambio como elemento esencial de los negocios, esta pregunta es una fuente de innovación, inspiración y éxito para muchas empresas. De allí que se considera que Drucker abrió el campo de lo que hoy llamamos gerencia estratégica o la altamente difundida idea de *visión y misión*.

La gerencia debe llevar a la empresa hacia el éxito. Y allí aparece una de las mejores ideas propuestas por el autor: el éxito de la empresa supone la satisfacción de *los clientes*. Para Drucker el cliente es la razón de ser de la empresa, aspecto que luego será una fuente continua de pensamiento administrativo a lo largo de las últimas décadas del siglo XX. Por primera vez aparece en la literatura administrativa el concepto del cliente, *como razón de ser de las organizaciones*.

Existe una sola definición válida de la finalidad de la empresa comercial: crear un cliente<sup>3</sup>.

Lo que el cliente piensa que compra, lo que el considera “valor” es decisivo, determina lo que es el negocio y si el mismo ha de prosperar<sup>4</sup>.

Profundiza en las relaciones con el cliente y su comportamiento y deja planteado con algún detalle lo que posteriormente será el *mercadeo* como una ciencia derivada de la Administración.

Pero para tener clientes satisfechos, la empresa debe asegurar su existencia, y el pensamiento de Drucker concluye que en último término la medida real de la Administración profesional del gerente es el buscar *excedentes* de manera sustentable. Para el mundo empresarial la formulación es que las empresas están diseñadas para producir *utilidades*.

Drucker es claro y contundente en este aspecto:

---

3 Ibid., p. 55.

4 Ibid., p. 57.

En cada decisión y en cada acto, la gerencia debe dar el primer lugar a la realización económica. Solo puede justificar su existencia y su autoridad mediante los resultados económicos que produce. Puede haber grandes resultados no económicos: la felicidad de los integrantes de la empresa, la contribución al bienestar y a la cultura de la comunidad, etc. Pero si deja de producir resultados económicos, la gerencia fracasa. Fracasa si no proporciona los bienes y servicios que desea el consumidor a los precios que el mismo está dispuesto a pagar. Fracasa si no mejora o por lo menos mantiene la capacidad de producir riquezas de los recursos económicos que se la han confiado<sup>5</sup>.

Es un aspecto muy discutido porque expresamente Drucker manifestó también que el lucro no puede ser el único fin de la empresa, pero al mismo tiempo afirmó que las empresas están hechas para producir utilidades.

Las utilidades tienen para Drucker tres objetivos: medir el éxito de la empresa, compensar el riesgo que toma el empresario y asegurar la expansión futura del negocio. Sin embargo critica el afán excesivo de lucro, la búsqueda única de maximización de ganancias sin tener en cuenta el carácter social de la empresa en una comunidad.

Esto no significa que las ganancias no sean importantes. Significa que el lucro no es el fin de la empresa comercial y de las actividades comerciales, sino por el contrario un factor que las limita.

El primer deber de un negocio es sobrevivir<sup>6</sup>.

Pero la necesidad de lucro o excedentes no puede poner a la empresa en contra de la sociedad en la cual desarrolla su actividad. Drucker planteó así un equilibrio, o mejor, una visión más amplia de la labor gerencial. Desarrollos posteriores a su primer libro lo llevaron a ampliar el tema a la relación con *el entorno*.

Su alto sentido humanístico y la responsabilidad de la empresa en su comunidad harían pensar que minusvaloraba la generación de utilidades y así lo predicen muchos autores y comentaristas modernos. Sin embargo la clave de su pensamiento inicia con que la condición básica medible de la función gerencial es la generación de utilidades. Sin esa condición no puede avanzarse. Cuando se logra, lo siguiente es asegurarse que esa generación de utilidades es

---

5 Ibid., p. 19.

6 Ibid., p. 70.

sostenible. De allí la crítica que hizo a la visión cortoplacista de un capitalismo entendido como la generación inmediata de utilidades sin consideración de su sostenibilidad. Conseguida esa condición por parte de la gerencia, Drucker avanzó en ampliar los fines del trabajo gerencial hacia la satisfacción de los objetivos de los demás entes vinculados con la empresa. En conclusión el trabajo gerencial es muy complejo. No es cuestión de ideas simples de blanco o negro, sino producto de una profunda filosofía humanística desarrollada por una ciencia estructurada de la Administración que profesionalmente debe ser aplicada con criterios y tecnologías especializadas.

Drucker recogió la idea original de Taylor que concebía *la Administración como la vía para la mejora de la sociedad y sus conflictos*. Consideró que

... todas las situaciones globales y sociales son una oportunidad para los negocios, esperando por la capacidad emprendedora y de innovación con un sentido pragmático, desarrollados por la sana gerencia<sup>7</sup>.

Drucker planteó que debe diferenciarse entre *eficiencia* y *eficacia*. La primera logra que las tareas se hagan de la mejor manera posible, la segunda, logra que se haga lo que realmente debe hacerse. Es decir, se puede hacer muy eficientemente lo que no sirve para el objetivo empresarial.

Para Drucker el gerente establece objetivos, organiza los recursos, motiva a su gente, mide resultados, desarrolla la empresa, a sí mismo y a su gente. Era profundamente humanístico y por tanto tiene un *enfoque humano de la gerencia de la empresa*. Analizó desde ese enfoque las relaciones con los trabajadores y propuso un sistema de Administración que a partir de entonces se llamó *Administración por objetivos*.

La Gerencia debe tener objetivos claros, proponerlos a los trabajadores y buscar que los objetivos de los trabajadores sean coincidentes con los objetivos de la empresa.

Dirigir un negocio significa, por lo tanto, dirigir mediante objetivos<sup>8</sup>.

A partir de los anteriores principios, Drucker continuó describiendo la labor gerencial y buscando las formas eficaces y eficientes de ejercer esa función.

---

7 David Cooperrider y Ronald Fry. "A Peter Drucker moment", *Journal of Corporate Citizenship*, 2009.

8 Peter F. Drucker. *The Practice of Management*, Harper Brothers, 1954 (trad. español, *La gerencia de empresas*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1978, p. 24).

De allí salió su propuesta de la *Administración por objetivos*, que ya es considerada una tecnología administrativa que comenzó a utilizarse mundialmente. Parte del principio que una organización debe estar conformada por personas que comparten un mismo objetivo que cuantifican en una meta conocida. Igualmente, las empresas deben plantearse objetivos que no choquen con los objetivos personales de sus integrantes. Varias interpretaciones se dieron a estas ideas y devinieron en prácticas administrativas utilizadas luego ampliamente por las empresas. Concretamente se inició un fuerte movimiento llamado *Desarrollo organizacional*

Toda empresa comercial debe preparar un verdadero equipo y amalgamar los esfuerzos individuales en un esfuerzo común. Cada integrante de la empresa contribuye con algo diferente pero todos deben contribuir a una meta común<sup>9</sup>.

Su visión humanista y de la empresa como un campo de realización del ser humano es clara: busca que a través del trabajo en la empresa el hombre encuentre su libertad.

Este tipo de Administración permitirá un sistema de *motivación basado en el autocontrol*.

La mayor ventaja de la dirección mediante objetivos es quizás que hace posible que un gerente controle sus propias realizaciones. El autocontrol significa mayor motivación<sup>10</sup>.

El único principio que puede hacer esto es la dirección mediante objetivos y autocontrol. Hace que la prosperidad común sea la meta de todo gerente. Sustituye el control externo por el más interno, más exigente y más efectivo control interno. Hace que el gerente actúe no porque alguien le diga [...] sino porque las necesidades de los objetivos de su tarea se lo exigen. Porque él mismo decide que tiene que hacerlo; actúa en otras palabras como *hombre libre*<sup>11</sup>.

En la parte IV de su libro *La gerencia de empresas*, titulada, “La dirección del trabajador y del trabajo” Drucker profundizó en el tema y dejó sentadas las bases para los futuros desarrollos del enfoque humano de la gerencia mostrando con total claridad que la ciencia de la Administración es una ciencia social para la realización del ser humano.

---

9 Ibid., p. 167.

10 Ibid., p. 177.

11 Ibid., p. 183.

Planteó con gran equilibrio el alcance de la entrega de un trabajador a la empresa, las exigencias que la empresa puede hacerle y la responsabilidad que asume para su desarrollo y bienestar<sup>12</sup>.

Capítulo especial dedicó a la *innovación* en las empresas. Aunque posteriormente escribirá un libro completo sobre el tema, *La innovación y el empresariado innovador* (1985), ya en su obra básica planteaba el tema con total visión del futuro ya que obsérvese que en 1954, el tema innovación no formaba parte de la cultura general ni mucho menos era tema de estudio para los autores de la época.

... la innovación puede tener lugar en cualquiera de las fases del negocio. Puede innovarse el diseño, el producto, las técnicas de comercialización. Puede innovarse el precio o el servicio. Puede innovarse la organización de la gerencia o sus métodos<sup>13</sup>.

Analizó, así mismo, la *productividad* y todo lo referente a los temas técnicos de un negocio. Tomó partido por la automatización que se iniciaba en la época y aclaró el verdadero sentido del trabajo humano dejando para las máquinas el trabajo repetitivo y rutinario. Es interesante la disquisición que hizo sobre el “trabajador intelectual” que afirmó sería la tendencia futura del trabajo humano y que requeriría un tipo diferente de Administración.

La productividad es aquel equilibrio de todos los factores de la producción que dará el mayor rendimiento con el menor esfuerzo<sup>14</sup>.

Drucker analizó el tema de la *organización o estructura de las empresas*. Obviamente le dio gran importancia a la existencia y carácter de los gerentes medios que consideraba debían tener la capacidad de tomar las decisiones en forma descentralizada. Aclara no obstante que debe evitarse el exceso de niveles burocráticos que alejan al Gerente de la operación de la empresa.

Consideró la Alta Gerencia tan compleja que combatió la idea del CEO único y tomó partido por un *equipo gerencial*.

Propuso dos principios estructurales:

Siempre que sea posible debe basar sus actividades en el principio de la descentralización federal, que organiza las actividades en forma de negocios autónomos

---

12 Ibid. pp. 354-355.

13 Ibid., p. 61.

14 Ibid., p. 62.

con su propio mercado y su propio producto, así como su propia responsabilidad por las ganancias y pérdidas. Cuando esto no sea posible debe utilizarse la descentralización funcional que establece unidades integrales con responsabilidad total con respecto a una etapa del procedimiento comercial<sup>15</sup>.

Aunque en 1954 se estaba muy lejos de hablar de la sociedad de la información, Drucker sí vio con claridad la importancia del manejo de la *información* para la tarea gerencial. La promovió tanto para dirigir la empresa en general como para controlarla, tomar decisiones y como herramienta de motivación del personal.

Al final de libro sintetizó la labor de un gerente como alguien que *toma decisiones* y plantea una metodología para una forma adecuada de hacerlo<sup>16</sup>.

El impacto de las ideas de Drucker fue inmediato y comenzó a ser reconocido como el “gurú” de la Administración, siendo consultado por múltiples empresas en Estados Unidos y otros países, entre ellos algunos de Latinoamérica. En 1958 hizo una actualización de su libro principal, *La gerencia de empresas*. En escritos posteriores continuó haciendo aportes a la ciencia administrativa tanto en los temas teóricos que hemos llamado Administración como en los temas prácticos, que hemos denominado Gerencia.

Destacamos dos que consideramos abrieron nuevamente caminos a la ciencia de la Administración:

El ya mencionado libro sobre innovación que recoge sus ideas de 1954 y las amplía hasta ser considerado ya un principio de tratado sobre el tema y que se presentará en el capítulo respectivo.

El otro es un artículo hoy famoso que plantea la existencia de dos tipos de accionistas de las organizaciones. Aprovechando dos términos del idioma inglés, en él Drucker propone que debe distinguirse entre los *stakeholders* y los *stockholders*. Mientras los segundos son los tradicionales accionistas poseedores de los derechos o acciones económicas de las empresas, los primeros los define como “accionistas” que *sin tener propiedad real, económica, se comportan como dueños y actúan, influyen y afectan* de manera sustancial la vida de las organizaciones. Analiza, por ejemplo, la influencia de las autoridades, los sindicatos, los proveedores, los clientes, etc. Dada la sensatez y claridad del planteamiento fue acogida inmediatamente por el mundo empresarial para

---

15 *Ibíd.*, p. 271.

16 *Ibíd.* cap. 28.

entender y organizar sus relaciones con esos “accionistas” y generaron cambios en la estructura de las organizaciones y en sus relaciones con el entorno<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Para un resumen del impacto de las ideas de Drucker recomendamos ver el artículo de Neharika Vohra y Vikalpa Mukul Kumar, “Relevance of P. D Work Celebrating 100 years of the birthday, *The Journal for Decisions Makers*, octubre-diciembre de 2009.



---

## CAPÍTULO 9

# GRANDES MAESTROS DE LA ADMINISTRACIÓN

---

### Douglas McGregor (1906-1964)

En la misma época en que Drucker lanzaba sus ideas sobre la Gerencia aparece Douglas McGregor, profesor de varias universidades entre ellas Harvard y la Sloan School of management de MIT. A diferencia del Drucker, autor prolífico en su producción de literatura administrativa, McGregor solo escribió un libro, publicado en 1960: *The Human Side of Enterprise*.

Nació en Detroit en 1906 y estudió psicología en la universidad de Harvard. En 1957 en un discurso en esa Universidad lanzó sus ideas que llamó las teorías X y Y; fue académico y consultor. Murió a los 58 años en 1964.

Sus ideas sentaron las bases de lo que dio en llamarse el *desarrollo organizacional*, un conjunto de principios y prácticas cuyo énfasis se centra en el comportamiento de los seres humanos en grupo, aplicado a las organizaciones. A partir de este concepto se desarrollaron los llamados grupos T como forma de dar participación a los empleados y de reconocer los procesos de organización informales.

Sin embargo, su principal aporte es el de abrir una nueva comprensión de la empresa y una comprensión del *trabajo del gerente como eje fundamental de la misma*.

Posteriormente fue analizado y considerado como uno de los autores de la motivación en el trabajo o de la teoría de las relaciones humanas. Dentro de esta lectura, se le criticó la aparente debilidad de los jefes ante los subalternos, aunque, como veremos, esta visión es incorrecta. Su trabajo es mucho más profundo y no pretende llegar al terreno de los consejos o prácticas del día a día. Su aporte se dirige a plantear la *profunda filosofía de lo que es una empresa y sus miembros*. Por tanto trató no sólo un aspecto de las organizaciones, las relaciones jefe-subalterno, sino toda la actividad de la empresa. Por ello lo destacamos como otro de los grandes autores de la ciencia administrativa digno de estar al lado de Taylor, Fayol y Drucker.

Sin duda su enfoque es totalmente humanístico, al considerar a los seres humanos que componen una organización como el eje del cual todo se deriva y todo lo define. Lo demás serán recursos al servicio de esa dinámica humana.

McGregor lo dijo en el prefacio de su libro:

Este libro es un intento por apoyar la tesis de que el lado humano de las organizaciones es de “una pieza” o sea que los principios teóricos que sigue la gerencia en cuanto al control de sus recursos humanos *determinan el carácter total de la empresa*<sup>1</sup>.

McGregor se declara un científico social, y afirma con toda propiedad:

Toda actividad administrativa se basa en principios, generalizaciones e hipótesis, es decir en teorías [...] La teoría y la práctica son inseparables<sup>2</sup>.

Rechazó de plano que la Administración es un arte al defender su base y accionar científicos aunque sorprendentemente más adelante afirmó que no es una ciencia por el hecho de buscar objetivos prácticos (???). En capítulos anteriores hemos analizado con profundidades este tema y creemos haber respondido las razones de McGregor quien sin embargo con su enfoque se convirtió en uno de los mayores aportantes a la ciencia social de la Administración. Es interesante leer en la página 9 de su libro ya referenciado donde claramente explica las razones de porqué considera a la Administración una ciencia.

Se enfocó básicamente desde el ángulo de la sicología social, por tanto analizó la dependencia, la autoridad y la persuasión, y las estructuras que se crean alrededor de ellas.

La tesis fundamenta de su libro y que permite entenderlo y analizarlo en en su verdadera dimensión plantea que

*Los gerentes administran basados en las suposiciones que tienen sobre la naturaleza humana en relación con el trabajo.*

En el campo de la Administración partió de la hipótesis que *los gerentes determinan lo que es una empresa* a través de su forma de administrar que es a su vez determinada por las mencionadas suposiciones.

Analizó la realidad de sus múltiples experiencias como consultor y profesor, y concluyó que, efectivamente las suposiciones sobre el ser humano son las que orientan sustancialmente la forma como los gerentes dirigen sus

---

1 D. McGregor. “Prefacio”, en *El lado humano de las organizaciones*, McGraw-Hill Interamericana, 1994, p. XVI.

2 *Ibíd.*, p. 6.

empresas. Aquí continuó en la línea de los grandes maestros de la Administración que otorgan a la labor del Gerente, carácter decisorio en la vida de las organizaciones.

En la base de toda decisión o acción gerencial existen supuestos sobre la naturaleza y conducta humana<sup>3</sup>.

Su principal descubrimiento fue que las suposiciones, en el fondo, se reducen dos:

- La primera es que *al hombre no le gusta el trabajo* y de allí se concluye un grupo de supuestos que afectan directamente lo que es una empresa.
- La segunda es que *al hombre sí le agrada el trabajo* y de allí se derivan el resto de suposiciones de este grupo.

McGregor manejó un enfoque científico en la presentación de sus ideas y como consecuencia de ello pretendía ser neutral alrededor de los dos conjuntos de suposiciones. Descubrió que al administrar, el gerente es determinado por la respectiva suposición básica. Con el fin de no calificarlas de antemano, McGregor las bautiza de manera indiferente.

Llamó al primer conjunto de supuestos, la *Teoría X*, y al segundo conjunto de supuestos, la *Teoría Y*.

*Las dos teorías son teorías profundas sobre la manera como los gerentes ven el ser humano y su actitud ante el trabajo y las consecuencias que estas suposiciones producen sobre el accionar de los mismos.*

Son teorías sobre los gerentes no sobre los trabajadores. No explican cómo son los trabajadores ni qué los motiva; lo fundamental es lo que supone el gerente, independientemente de cómo sean realmente los trabajadores. Por tanto no son teorías sobre motivación como erradamente han sido entendidas, ni McGregor puede ser considerado un autor de relaciones humanas ni de motivación. Es un autor de Gerencia con un enfoque altamente humanístico.

La suposición básica y las suposiciones consecuentes de la Teoría X, las planteó así:

---

3 Ibid., p. 33.

1. *El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda*<sup>4</sup>.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado para la realización de los objetivos de la organización<sup>5</sup>.
3. El ser humano prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición, y desea más que nada su seguridad<sup>6</sup>.
4. El principio axial de la organización, que se deriva de la Teoría X, es el de la dirección y el control ejercido por medio de la autoridad<sup>7</sup>.

McGregor afirmó que estos principios han sido la base de la cual se derivaron los principios de la organización vigentes en su época.

Otras formas de ver la naturaleza humana habrían desembocado inevitablemente en la formulación de principios de organización muy distintos<sup>8</sup>.

Es muy claro que el autor se refería a una cosmovisión total del mundo de la Administración, no sólo al tema de la motivación. Además hacía alusión a lo que *piensa de la naturaleza humana el Gerente*, no a lo que realmente sean los trabajadores. Por ello concluyó que de esa comprensión se derivan las formas y principios organizacionales.

Adicionalmente afirmó que los gerentes creen encontrar en la experiencia práctica la corroboración de sus supuestos que él llama, a partir de allí, *Teoría X*.

Es obvio que la Teoría X produce resultados y que los gerentes que la siguen lo que buscan es el éxito de la empresa. Lo buscan de esa forma, porque suponen que así es como se logra. McGregor reconoció que hasta la época en que vivió, los principios de la Teoría X predominaron en el manejo de las empresas y permitieron los grandes avances de la primera mitad del siglo XX.

---

4 Ibid., p. 33.

5 Ibid., p. 34.

6 Ídem.

7 Ibid., p. 49.

8 Ibid., p. 35.

Hay algunas excepciones esporádicas de importancia, pero las ideas de la Teoría X siguen predominando en nuestra economía<sup>9</sup>.

McGregor analizó los factores motivacionales que inspiran al ser humano y concluyó que mientras los gerentes mantengan los supuestos de la Teoría X, no importa qué técnicas o prácticas, utilicen, no podrán sobrepasar los más elementales factores de motivación y no podrán llegar a los factores más profundos y nobles del ser humano.

La gerencia experimenta constantes desengaños con “nuevos enfoques” sobre los aspectos humanos de la empresa, tan decantados por doquier y tan hábilmente expuestos. La dificultad consiste en que no son más que tácticas distintas –programas, procedimientos, trucos– de una sola estrategia basada en la Teoría X<sup>10</sup>.

Mencionó entre esas prácticas la descentralización, la Administración por objetivos, el liderazgo, que mientras estén inspiradas por la Teoría X, son solo formas externas que no producirán el resultado que esperan quienes propenden por las llamadas “relaciones humanas”.

En contraposición con la Teoría X, McGregor afirmó que la evolución del pensamiento administrativo ha llevado a otro tipo de gerentes cuyas suposiciones son opuestas.

Este tipo de gerencia parte del siguiente supuesto básico:

– La aplicación del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.

Y de este supuesto básico se derivan otros fundamentales para la orientación gerencial:

– El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

– El hombre debe controlarse y dirigirse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.

– El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro.

---

9 Ibid., p. 46.

10 Ibid., p. 42.

- El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, está amplia, no estrechamente, definida en la población.
- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte<sup>11</sup>.
- El principio fundamental que se deduce de la Teoría Y es el de integración, es decir, la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa<sup>12</sup>.

Este nuevo enfoque lo tituló, la *Teoría Y*.

Muchos interpretaron estas ideas como una manera noble de manejar a los trabajadores, aún sacrificando parcialmente el éxito de la empresa. Incluso la califican de “gerencia blanda”. Dado que McGregor tenía razón, era obvio que quienes están regidos por los principios de la Teoría X consideraran inviable la Teoría Y. McGregor aclaró:

El concepto de integración y autocontrol supone que la organización realizará mejor y más eficazmente sus objetivos económicos si se ajusta en aspectos importantes a las necesidades y aspiraciones de sus miembros<sup>13</sup>.

Por tanto es claro que las dos filosofías buscan el éxito, solo que creen y dirigen de manera diferente para ese objetivo.

La aceptación de la Teoría Y, no supone renunciar a la autoridad, ni ser un gerente “blando” o “permisivo”<sup>14</sup>.

Los objetivos de la Teoría Y, no niegan que la autoridad sea un medio apropiado, pero sostienen que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias<sup>15</sup>.

---

11 *Ibíd.*, pp. 47 y 48.

12 *Ibíd.*, p. 49.

13 *Ibíd.*, p. 50.

14 *Ibíd.*, p. 54.

15 *Ibíd.*, p. 55.

La Teoría Y da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida que estén comprometidos con dichos objetivos<sup>16</sup>.

McGregor orientó sus ideas hacia las relaciones obrero-patronales y de allí las confusiones e interpretaciones erradas que se generaron creyendo que simplemente es un autor que analiza el tema de motivación, o como máximo, que es el líder del enfoque de las relaciones humanas.

Como se ve, *sus ideas abarcan e impactan todas las áreas de actividad de la empresa*. Baste decir que las ideas de mercadeo, de orientación hacia el cliente, pueden analizarse con las mismas suposiciones sobre el ser humano. El diseño de productos basados en la confianza o en la desconfianza, las relaciones con proveedores, la toma de decisiones de cualquier tipo, estarán inspiradas por los dos posibles supuestos básicos y sus consecuencias. Como él mismo lo afirmó, este descubrimiento es sólo el comienzo de un desarrollo en la ciencia social de la Administración que las generaciones posteriores deberán profundizar en sus aspectos teóricos y en sus aplicaciones concretas y de tecnología administrativa.

Se puede ver claramente que lo que McGregor creyó haber descubierto es el motor que dirige a los gerentes: las suposiciones que se han formado sobre lo que es el ser humano. Su libro no es entonces un documento sobre motivación ni sobre técnicas de manejo del recurso humano; es un material que trata sobre la más profunda filosofía del trabajo y sobre la importancia de los gerentes al aplicar alguna de las dos filosofías que identificó McGregor.

La Teoría X presenta a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización: se debe a la índole de los recursos con que hay que operar. En cambio la Teoría Y, nos dice que *la solución de los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia*, que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son perezosos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, sin iniciativa y espíritu de cooperación, la Teoría Y implica que las causas están en los métodos de organización y control de la gerencia<sup>17</sup>.

A pesar de la tentación fácil de decir que en la práctica es posible mezclar las dos teorías, el rigor científico de McGregor nos obliga a concluir que no

---

16 Ídem.

17 Ibíd., p. 48.

puede haber una tercera vía o una mezcla de las dos. Si alguien cree que en la práctica conviene la mezcla según las circunstancias o personas, realmente está confesando que cree en la Teoría X. Debemos insistir: no son estilos de manejar a la gente, son dos filosofías, excluyentes entre sí, sobre lo que el gerente piensa del ser humano en relación con el trabajo.

McGregor afirmó: las teorías X y Y no describen al ser humano aunque parezca, que se lo proponen. Describen el pensamiento del Gerente sobre el ser humano y su relación con el trabajo, no la realidad objetiva. No pueden entenderse como la descripción del ser humano porque parten de dos principios totalmente opuestos. Por lo tanto su aporte a la ciencia social de la Administración es:

*– Ratificar que los gerentes son quienes determinan la orientación de la empresa. De manera determinante lo que sean los gerentes, será la empresa.*

*– Descubrir que los gerentes actúan bajo hipótesis profundas de lo que es el ser humano en relación con el trabajo. Esto orientará todo su accionar gerencial en todos los aspectos, funciones y manejo de la empresa.*

*– Descubrir que realmente sólo hay dos conjuntos de hipótesis posibles no importa la forma externa que adopten los gerentes, los duros o blandos que sean o el estilo gerencial de cada uno.*

Estos aportes claramente teóricos han servido para múltiples desarrollos posteriores tanto de nivel teórico como de nivel técnico y de formas de aplicación práctica.

---

## CAPÍTULO 10

# APORTES SUSTANCIALES A LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

---

A partir de Taylor se produjo la explosión de pensamiento administrativo y desde entonces son innumerables los autores y pensadores que se han ocupado de los temas de esta nueva ciencia. A continuación hacemos una breve reseña de aquellos cuyos trabajos han hecho importantes aportes ya sea por introducir temas hasta ese momento nuevos o por desarrollar y enfocar algunos de manera que su colaboración ha impulsado el avance de la ciencia administrativa.

### 10.1. Elton Mayo (1880-1949)

Con el respaldo de la Academia Nacional de Ciencias dirigió estudios sobre la influencia de la iluminación en la productividad. Desde 1923 investigó en empresas del sector textil y en la Western Electric, buscando siempre el incremento de la productividad a través del análisis de las variables que podrían intervenir en su mejoramiento. Su conclusión fundamental fue que los factores sociales son mucho más fuertes para motivar a los trabajadores, que los factores económicos.

Sus obras principales fueron: *The human problems of an industrial civilization*, publicada en 1933 y *The social problems of an industrial civilization* en 1949.

Usó métodos científicos con total rigor para encontrar la correlación de las variables que afectan la productividad.

En la Western Electric realizó, junto con sus discípulos, los hoy famosos experimentos de Hawthorne, llamados así por el pueblo donde estaba la fábrica de componentes de esa empresa.

La hipótesis planteada era que si se mejoraban las condiciones ambientales del trabajo, se mejoraría la productividad. Para demostrarlo, aisló un grupo de operarias y por varios años, con un estricto control, estuvo cambiando condiciones de iluminación, períodos de descanso, refrigerios, etc. Los resultados corroboraron la hipótesis: la productividad mejoró.

De acuerdo al método científico, para ratificar que las variables no estaban afectadas por alguna otra variable “oculta”, no identificada, era necesario volver a condiciones iniciales. Así se hizo.

En forma simplificada y con el único fin de mostrar lo descubierto por E. Mayo, supongamos que hubo cinco mediciones en las cuales se iban cambiando las condiciones del trabajo. Este sería un ejemplo:

| Condición            | Producción | Resultado                |
|----------------------|------------|--------------------------|
| 1                    | 100        | Inicial                  |
| 2                    | 120        | Aumento de productividad |
| 3                    | 130        | Aumento de productividad |
| 4                    | 140        | Aumento de productividad |
| 5                    | 145        | Aumento de productividad |
| Volver a condición 1 | ¿?         | ¿?                       |

Si el experimento correspondiera a una ciencia exacta, el resultado bajo interrogación sería una producción de 100, y la hipótesis quedaría totalmente comprobada. Si los seres humanos se comportaran de manera mecánica, ése debería ser el resultado.

Para sorpresa de los investigadores no fue ese el resultado. El lector puede proponer su propia hipótesis. En las clases en la universidad se han planteado las siguientes:

La producción debió disminuir como un acto de desánimo o protesta por haber perdido las condiciones favorables.

La producción disminuyó pero no a la condición inicial por la teoría del “ritmo”. Los trabajadores ya se habían acostumbrado a un cierto ritmo y, como los deportistas, ya les quedaba fácil lograr una mejor producción que la inicial. Sería más fuerte la hipótesis del trabajo mecánico que aquella que estaban investigando.

Con el mismo argumento algunos estudiantes pensaron que la producción se mantendría cerca del máximo logrado.

La realidad fue sorprendente: *la producción creció aún más.*

¿Cómo podría explicarse este fenómeno científicamente?

Allí radicó el gran aporte de Mayo al interpretar los resultados del experimento: se explican por la existencia de un factor desconocido más fuerte que las variables que inicialmente estaban controlando: el factor humano.

El grupo de obreras en todo momento era un grupo especial. Y tal parece que esa condición las motivaba para aumentar la producción, con mayor fuerza que cualquier otro elemento.

Mayo resaltó que el trabajo debe analizarse más como un conjunto de fenómenos grupales que como un conjunto de esfuerzos individuales y por

ello estudió a fondo las relaciones formales e informales que se dan en los grupos de trabajo.

A partir de este experimento y de las conclusiones de Mayo, surgió el énfasis por estudiar el factor humano: varios autores profundizaron en lo que se llamó la escuela de las relaciones humanas. Su impacto se ha hecho sentir hasta nuestros días en el desarrollo de la ciencia administrativa.

## **10.2. William Ouchi (1943-)**

De origen japonés, profesor de UCLA y conferencista internacional de alta reputación. Nació en Honolulu, Hawai, y se doctoró en filosofía y Administración de empresas

Su aproximación inicial fue muy acorde con su origen y la época en que escribió su principal libro: entender el crecimiento de la industria y las empresas japonesas (sus ancestros) que estaban sobrepasando a las americanas. Cómo rehacer la competitividad de la industria americana fue su preocupación continua en los años 80 cuando publicó sus libros.

Sin embargo, más tarde afirmó que su principal preocupación era entender cómo se puede mantener *el control y la coordinación* en organizaciones mundiales tan grandes como IBM, General Motors y similares. Estudió los guetos de Chicago y su propia experiencia como americano de origen japonés<sup>1</sup>.

El afirma en entrevistas, que diseñó una profunda investigación para esclarecer si *el control y la coordinación* de las grandes organizaciones eran más eficientes usando la jerarquía de la *burocracia* o usando el poder de la *cultura organizacional*. Como resultado de este trabajo, publicó el libro *la Teoría Z* en 1981.

Ouchi afirma que su libro no fue entendido en este sentido porque el éxito se debió a la gran influencia y desarrollo de lo que se llamó en ese momento el milagro japonés, o sea, la rápida recuperación de la industria japonesa que había quedado destruida después de la Segunda Guerra mundial y que en pocas décadas no solo se recobró, sino que comenzó a competir y superar en muchas líneas a la industria americana.

Tanto el título como el contenido hacen pensar que realmente lo que buscaba era entender ese fenómeno tan impactante en la época y ofrecerlo como contraste o complemento de las ideas de McGregor que estaban también en boga en la comunidad académica y empresarial.

---

1 William Ouchi. *Library-Business and Development Dictionary*, Bloomsbury Business, 2007, pp. 5406.

Teoría Z, como título, era claramente una incorporación a la temáticas de las teorías X y Y de McGregor. Muchos lo entendieron así y se vendió universalmente como si fuera una alternativa a las teorías X y Y de McGregor. Realmente no lo es y en ese aspecto simplemente sería una aplicación práctica de la Teoría Y. Sin embargo, se considera que en parte por este acercamiento, el libro se convirtió en un *best seller*.

Creyó haber descubierto que la razón del éxito de las empresas japonesas que estudió a profundidad, estaba en las bases culturales del Japón. Así que propuso una solución: manejar las empresas americanas usando como modelo principios culturales diferentes al individualismo, la competencia, el corto plazo, y el control estricto, la especialización, la toma de decisiones y responsabilidad individuales, característico de la cultura americana y adaptarlos a las bases de la cultura japonesa de decisiones en consenso, visión holística de largo plazo, cooperación, responsabilidad colectiva, autocontrol, búsqueda de objetivos comunes<sup>2</sup>.

La adaptación del sistema gerencial americano al estilo japonés la llamó la *Teoría Z*, que es diferente a la forma de administrar *A* (americano) o *J* (Japonés).

Como podrá notarse, hay profundas diferencias entre lo que Ouchi afirma que trató de hacer, lo que realmente se lee en sus libros, y lo que finalmente es su aporte al pensamiento administrativo. Es esta una situación muy frecuente en el mundo de las ciencias. Investigadores que buscan respuestas en una dirección y terminan descubriendo algo totalmente diferente y mucho más importante o útil de lo que inicialmente buscaban. Tanto las ciencias sociales como las exactas están llenas de este tipo de experiencias.

Realmente lo que descubrió, y que justifica colocarlo como uno de los autores importantes de la ciencia administrativa es, *la importancia de la cultura en las organizaciones*.

En las empresas influyen de manera determinante la *cultura del entorno* en que se desarrollan y la *cultura empresarial* misma que la empresa desarrolla internamente. Al leer sus libros desde esta perspectiva se abre un mundo a la investigación de la ciencia administrativa ya que la hipótesis clara es que en las dos dimensiones mencionadas, la cultura es determinante para la vida y desarrollo de una organización.

Un segundo libro de Ouchi fue, *La Sociedad M*, publicado en 1984, en donde continuó profundizando la importancia de la cultura y los modelos de trabajo empresarial en Japón.

---

2 W. Ouchi. *Teoría Z*, Fondo Educativo Interamericano, Editorial Norma, 1982, p. 71.

En este libro inicia su trabajo analizando las diferentes formas de organización de las grandes corporaciones. Las llamó las estructuras U, H, M, para indicar las organizaciones unitarias, descentralizadas o multidivisionales. Concluyó que la relación entre las empresas y la sociedad en que viven funcionaría muy bien si se adopta, tomada de la Administración de empresas, una relación tipo M.

En este libro vuelve sobre su tema del ejemplo japonés en donde hay colaboración continua entre el gobierno y la empresa privada, lo cual interpreta como una de las razones del éxito de la competitividad japonesa deslumbrante en los 80. Su obra colaboró a popularizar entre la clase empresarial palabras y conceptos japoneses que han continuado siendo modelos de enfoque empresarial en occidente.

Ouchi identifica una característica de la cultura japonesa que refuerza sus planteamientos de la Teoría Z: en Japón existe la *memoria social*. Las empresas son conscientes de las ayudas que reciben del gobierno y de ciertas instituciones planificadoras. Por ello una vez que una industria ha logrado volverse competitiva mundialmente, por el apoyo del gobierno y de otros empresarios, su actitud es de colaboración con otros sectores que esperaron pacientemente. Contrasta esta característica con el individualismo y la lucha por las preferencias que caracterizan el lobby americano.

Pero profundiza aún más en otra línea de pensamiento que tomará mucha fuerza posteriormente: la *relación empresa-sociedad*. En el capítulo 9 de ese libro narra su experiencia en la ciudad de Minneapolis la cual coloca como modelo de la integración de las empresas con la sociedad en que viven y da así inicio al tema de la *responsabilidad social empresarial*, que será materia de estudios, teorías y prácticas en las siguientes décadas. Su propuesta es clara: *cuando las empresas se preocupan de la sociedad en que viven, gana la calidad de vida, la sociedad y las empresas progresan*.

### **10.3. William E. Deming (1900-1993)**

Americano, especializado en estadística se trasladó a Japón después de la guerra con la finalidad de enseñar allí los sistemas de producción americanos. Las empresas japonesas lo recibieron, y aceptaron sus teorías a tal nivel, que su doctrina aparece como de origen japonés. Desde 1950 fue consultor de múltiples empresas en ese país. Se afirma que sus asesorías constituyeron la raíz del éxito posterior de las empresas niponas y por tal motivo fue conde-

corado por el emperador. Asesoró igualmente empresas americanas con su enfoque de la calidad que, desde entonces, se convirtió en parte fundamental del manejo de las compañías.

Deming consideraba que el 85% de las deficiencias de calidad en los productos se producen por fallas de Administración y de los gerentes. Su enfoque generó movimientos mundiales con el concepto de *calidad total*.

Escribió su libro *Out of the crisis* donde planteó 14 principios para lograr la calidad en el trabajo. Se basó en una filosofía de *liderazgo* por parte de los directivos y del concepto de la *responsabilidad de todos* en el proceso. La calidad se logra en cada parte del proceso y no es el resultado de una supervisión final. Estableció además, la idea del *mejoramiento continuo* a cargo de todos los miembros de la organización.

A partir de sus ideas, otros autores han trabajado el tema de la calidad tanto desde el punto de vista teórico como de los sistemas prácticos de implementación. Se ha generado toda una industria de certificaciones de calidad de muy diverso valor y rigor científico que presentaremos más adelante.

#### **10.4. Alvin Toffler (1928-)**

Americano. Es difícil clasificar a Toffler ya que más que un autor de Administración es un filósofo social que ha colaborado de manera sustancial en entender el mundo en que vivimos y sus grandes tendencias. Antes que él, Orwell y su libro *1984*, había tratado el tema. Igualmente *El mundo feliz* de Huxley, y en el campo literario Julio Verne con sus novelas, buscaban tener por anticipado una visión del futuro y sus implicaciones sobre la vida de los seres humanos. Toffler se destaca por lo acertado de sus visiones del futuro en muchos campos de las relaciones sociales.

En 1970 publicó su primer gran éxito: *El shock del futuro*, que incluso fue llevado al cine. Su idea clave es que el mundo está en movimiento, que no se trata de un mundo estático como se creía hasta los años 60 del siglo XX. Además ese *movimiento* no es constante, es *acelerado* y afecta todos los campos de la vida individual y social de los seres humanos. Posteriormente profundizó sus ideas y en su libro *La Tercera Ola* (1980) planteó que una vez superadas la era agraria y la era industrial, la humanidad ha entrado en una nueva era: *la era de la información*.

A quienes nacieron y han vivido en los últimos 40 años las ideas de Toffler pueden parecerles obvias por una simple razón: acertó en todo lo que dijo y

por tanto efectivamente el mundo concebido como estático hasta la primera mitad del siglo XX, es hoy sin duda entendido como un mundo cambiante y dinámico. Igualmente, la sociedad industrial moderna, orgullo de las naciones hijas de la sociedad industrial, ya no existe, y es hoy una sociedad interconectada basada en la información y en el cambio acelerado.

Pero Toffler no solo logra describir y predecir las realidades sociales sino que además utiliza una metodología para ello, por lo cual su importancia científica radica sobretodo en que se le puede considerar el padre de *la Prospectiva*, una disciplina nueva, necesaria en un mundo de cambio acelerado. Toffler continuó su producción literaria con varios libros alrededor del tema.

Y es allí donde se conecta con la Administración. El Gerente de hoy entiende la importancia del *entorno* y la manera cómo afecta su labor; parte de sus responsabilidades serán por tanto identificar las tendencias de ese entorno y saber preparar y adaptar su organización. *Existe una prospectiva de hoy para la Gerencia que afecta su trabajo actual y y su futuro*. Según Toffler, las estructuras de las organizaciones deben cambiar ante la nueva situación.

*Manejar el cambio* es una de las nuevas realidades que debe incorporarse al pensamiento administrativo. *La comprensión de la sociedad de la información, que afecta todas las funciones de la empresa, y el uso de las tecnologías asociadas con la información, son ya tareas rutinarias de la gerencia*.

A partir del éxito de Toffler surgieron otros autores de calidad diversa que han buscado apoyar a la gerencia en la tarea de anticiparse o prepararse para los cambios del entorno. En capítulo posterior ampliaremos los avances que se han logrado en este aspecto.

## **10.5. Ichak Adyses**

Consultor y profesor de UCLA. PHD de Columbia University, ha desarrollado su labor de Consultoría desde 1973, a través de su instituto con operación en 14 países. Ha escrito siete libros y múltiples artículos. Diseñó un método de análisis de las organizaciones que usa como consultor.

Su libro principal es *Corporate Lifecycles* (1989).

Plantea cuatro papeles de la Gerencia que resumen con las siglas PAEI y de allí cuatro tipos de gerentes que son convenientes según las diferentes etapas del ciclo vital.

P: Enfoque hacia la producción.

A: Enfoque hacia la Administración.

E: Enfoque hacia el emprendimiento.

I: enfoque hacia la integración.

Estos conceptos los usa como estilos gerenciales, pero también los usa como roles que deben estar presentes en la vida de las empresas.

Afirma que hay diez etapas en el ciclo de vida de una empresa: desde el “cortejo” o sea la idea original de crear una empresa, hasta su muerte. Aunque en los títulos se quedó un poco desactualizado y en las etapas exageró los pasos, lo importante es el concepto central: *la empresa es un ser vivo y recorre un ciclo vital similar al de los seres humanos*.

Hace un amplio análisis del fundador de las empresas, su desarrollo y la problemática que surge con el paso del tiempo y el desarrollo de la organización.

Su respuesta es holística ya que afirma que no debe haber una sola aproximación a los problemas de una compañía y critica a los consultores que tiene siempre la misma receta. En 2009 publicó *How to manage in times of crisis*.

Destaca la característica de cambio continuo y acelerado en el que se mueven todas las empresas y llega hasta decir que toda empresa en el siglo XXI debe hacer un replanteamiento total de su estrategia cada tres años. Los que no lo hacen entran en envejecimiento y mueren.

Critica la orientación funcional que se le da a la enseñanza de la Gerencia (mercadeo, finanzas, relaciones humanas...) e impulsa el enfoque integral, holístico de todos los temas relacionadas con las organizaciones.

En ocasiones se desvía de los conceptos teóricos por la inclinación a “vender” su método de consultoría. Afirmo que en la actualidad no hay verdaderas escuelas de Administración y que lo que debe hacerse es trabajar de manera similar como se enseña la medicina con una mezcla equilibrada de práctica, teoría e investigación sobre la realidad.

Consideramos que su gran aporte es haber puesto las bases de la *teoría del ciclo vital* de las empresas sobre lo cual se ampliará más adelante. Lamentablemente, se desvió hacia otros temas y a su esfuerzo de consultoría, por lo cual otros autores deberán profundizar en esa teoría<sup>3</sup>.

---

3 Recomendamos consultar la entrevista publicada en *Integral Leadership Review*, vol. 9, n.º 5, 2009, pp. 1-6.

## **10.6. Phillip Kotler (1931-)**

Se le considera el padre del mercadeo que es una disciplina surgida de la Administración de empresas. Aunque existen libros y autores de las primeras décadas del siglo XX, éstos se enfocaban en la función comercial y, especialmente, en el proceso de ventas y publicidad. Igualmente se encuentran libros sobre manejo de propaganda para direccionar las masas de consumidores y hacia los años 30 se inició la investigación de mercados por parte de Charles C. Parlín (1872-1942).

Kotler es PHD en economía de MIT, Profesor distinguido de Northwestern University, Kellogg Graduate School of Management. Su libro clásico es *Marketing Management* y en general sus libros se usan como textos en las facultades de Administración y en las especializaciones de mercadeo en todo el mundo

Entre 1969 y 1972 escribió sus primeros artículos impactantes dentro de la comunidad científica: “Ampliando el concepto del marketing”<sup>4</sup>.

A través de los libros de Kotler se extendió el hoy reconocido “marketing mix” que indica la forma como las empresas enfrentan el mercado para obtener utilidades: producto, precio, plaza, promoción, se ha vuelto una fórmula aceptada por la mayoría de los enfoques académicos. Fue propuesto en los años 60 por McCarthy y divulgado ampliamente por Kotler y sus discípulos.

Sin embargo en los últimos años de la primera década del siglo XXI Kotler considera que debe reenfocarse el marketing de manera total, para lo cual propone 10 principios que deben orientar el nuevo marketing, de los cuales, la mayoría, están dirigidos a enfocarse en el consumidor a quien debe reconocérsele que tiene el poder. El otro eje es la tecnología, que permite precisamente identificar y satisfacer los segmentos del consumidor de una manera más concreta.

El mercadeo ha evolucionado práctica y teóricamente en forma tal, que constituye en sí mismo una nueva disciplina. En el capítulo de la función comercial se verá con algo más de profundidad.

## **10.7. Michael Porter (1947-)**

PHD en Economía Empresarial de la Universidad de Harvard y profesor de la misma universidad.

---

4 Puede consultarse así, Philip Kotler y Sidney J. Levy, “Broadening the Concept of Marketing”, *Journal of Marketing* 33, enero de 1969, pp. 10-15; Philip Kotler. “A Generic Concept of Marketing”, *Journal of Marketing* 36, abril de 1972, pp. 46-54.

Se enfocó en el concepto de *competitividad*. Fundó la consultora Monitor que ha asesorado a múltiples empresas y gobiernos en el tema y a través de su experiencia ha buscado la relación entre *competitividad y estrategia* publicando artículos y libros que se consideran clásicos al respecto.

*El modelo del diamante de la competitividad* de Porter busca con profundidad que las empresas o instituciones analicen, con un orden adecuado, todas las fuerzas presentes en el mercado para definir su estrategia. El modelo se basa en los siguientes puntos de análisis: condiciones de la estructura de producción; condiciones de la demanda; condiciones de los proveedores; estrategia de la empresa y de sus competidores. A partir de esas condiciones, se identificará una ventaja competitiva lograda en el sitio base de una empresa y sobre la cual, la misma, constituye su estrategia global.

Más concretamente, se analizará, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y, como conclusión, su estrategia y la de los competidores.

---

## CAPÍTULO 11

### AUTORES DESTACADOS

---

A continuación haremos una breve mención de algunos autores que a lo largo de la historia moderna, a partir de la revolución industrial, han impactado el desarrollo de la ciencia administrativa, y por tanto han tenido alguna influencia en el pensamiento y la práctica de la gerencia.

#### **11.1. Robert Owen (1771-1858)**

Administrador de fábricas de hilados en Inglaterra. Se enfrentó a las condiciones de los trabajadores al inicio de la era industrial y propuso sustanciales reformas de las prácticas en beneficio del ambiente laboral. Se considera el padre del cooperativismo y un precursor de los temas de la Administración.

#### **11.2. Charles Babbage (1791-1891)**

Matemático propuso que se aplicaran principios científicos a los procesos productivos con el supuesto de que mejoraría la productividad. Se le considera el padre de la computación ya que desde 1835 diseñó e intentó construir lo que sería la computadora y la impresora. Con sus planos y elementos de la época se han construido computadoras y funcionan.

#### **11.3. Henry Gantt (1861-1919)**

Discípulo de Taylor con el cual trabajó durante 14 años. Hizo énfasis sobre temas de planificación y control y diseñó un sencillo sistema de programación de tareas cuyo uso se ha vuelto universal: los diagramas de Gantt en los cuales se representan, a lo largo de la línea del tiempo, las actividades a realizar.

#### **11.4. Frank y Lillian Gilbreth (1868-1924) (1878-1972)**

Esposos que trabajaron sobre análisis de procesos, condiciones de trabajo seguras y respeto por el trabajador. Para Lillian el fin supremo de la Admi-

nistración científica era desarrollar el potencial de los trabajadores como seres humanos. Se considera una de las precursoras del enfoque humanístico de la Administración.

### **11.5. Mary Parker Follet (1868-1933)**

Estudió los grupos y a los trabajadores como miembros de los grupos. Publicó en 1942 el libro *Dynamic organizations*. Hizo énfasis en el cambio, la flexibilidad y la motivación en individuos y grupos.

Su visión de la Administración es dinámica y en ella los trabajadores colaboran en la resolución de los problemas. Hizo énfasis en la coordinación del proceso administrativo dinámico. Buscó las mejores fórmulas de supervisión y manejo humano para lograr una adecuada coordinación.

### **11.6. Herbert Simon (1916-2001)**

Premio Nobel de Economía por sus trabajos sobre la toma de decisiones en las organizaciones económicas. Autor de varios libros en diferentes temas. Muy orientado hacia la inteligencia artificial y la computación. Sus obras *El comportamiento administrativo*, (1946) y *Teoría de la organización*, (1958), tuvieron gran influencia en la época. Se le atribuye la teoría de la organización por medio de la cual se comprende cómo se forma una organización, qué variables la componen, cómo se establecen las metas y objetivos, cómo se toman las decisiones, cómo se comportan los miembros de la organización ante la autoridad, el conflicto, la comunicación y propone, con rigor científico cómo se conforma la estructura jerárquica, la información y el control. Muy influenciado por la escuela conductista en psicología.

### **11.7. Chester Barnard (1886-1961)**

Sicólogo y sociólogo, CEO de empresas americanas. Analizó las motivaciones del individuo y concluyó que las empresas debían mantener un equilibrio entre sus metas y las de los trabajadores. Destacó que la autoridad proviene del reconocimiento de los subordinados y concibió la organización como un sistema de dos o más individuos que se interrelaciona y producen resultados dentro de un marco moral. Publicó en 1938 el libro *Functions of the Executive*, en el cual resaltó que el ejecutivo debe formular los objetivos de la organización,

seleccionar el personal clave y desarrollar comunicaciones adecuadas, que la empresa es un sistema social en donde las buenas relaciones generadas por una adecuada comunicación, permitirá el mejor desarrollo empresarial. Hizo énfasis en que la comunicación se extiende hasta el exterior de la empresa, sus inversionistas, clientes, proveedores. Profundizó en el tema de la autoridad y en la manera como los trabajadores la reciben según se les comunique, la entiendan y la vean lógica para las metas de la compañía.

### **11.8. Abraham Maslow (1908-1970)**

PHD en sicología, influyó con su Teoría de las necesidades que se estudiará más adelante de manera muy clara en los años 60 en la escuela humanística de la Administración.

### **11.9. Rensis Likert (1903-1981)**

Este autor nacido a principios de siglo XX en Estados Unidos se dedicó a investigar y profundizar en los estilos gerenciales. Identificó 4 estilos:

- A. Coercitivo.
- B. Coercitivo benevolente.
- C. Consultivo.
- D. Participativo.

Los analizó en sus características, en cuanto a la comunicación y motivación e investigó el tipo de empresas en la cuales se encontraba más comúnmente cada estilo.

### **10.10. Harry Markowitz (1927-)**

PHD en Economía de la Escuela de Chicago. Se ha destacado por sus estudios sobre las teorías de Portafolio y Riesgo. Obtuvo por ello el premio Nobel de Economía.

### **11.11. Alfred Chandler (1918-2007)**

Sociólogo e historiador. En 1962 publicó su obra sobre *Estructura y Estrategia*, por medio de la cual introdujo el concepto de Estrategia y la forma como la

estructura de las empresas debe adaptarse a la estrategia so pena de llevar a la ineficiencia.

### **11.12. Frederick Hertzberg.(1923-2000)**

En los años 50 estudió la relación entre la satisfacción en el trabajo y la motivación. Realizó una investigación sobre un grupo de contadores e ingenieros buscando lo que les producía satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Concluyó que los factores de satisfacción no son necesariamente los factores de motivación y su ausencia no produce el resultado de insatisfacción o desmotivación, así como su presencia no necesariamente produce lo contrario. Propuso así, dos conjuntos de factores diferentes: de higiene y de motivación. Son dos grupos diferentes: unos son “satisfactores” (factores de motivación) y otros “insatisfactores” (factores de higiene). Un buen salario produce motivación, pero un salario bajo no necesariamente desmotiva porque pueden existir otros factores que sí lo hagan. Publicó en 1968, *One more time, how do you motivate employees?*

### **11.13. Henry Mitzberg (1939-)**

En 1973 publicó, *The nature of managerial work*. Allí y en obras posteriores, enfoca la realidad que enfrentan los gerentes para elaborar decisiones estratégicas. Hace una crítica a los sistemas rígidos de planeación estratégica y de los enfoques muy teóricos de la enseñanza y la práctica administrativa.

### **11.14. Tom Peters y Robert Waterman**

Destacaron el concepto de excelencia. Uno de los libros más exitosos no solo en la comunidad especializada sino en general entre el público fue el libro *En busca de la excelencia* que se presentó como la fórmula a través de la cual las empresas podrían llegar al éxito permanente. Los autores diseñaron una metodología para buscar la clave del éxito en las empresas que habían demostrado “excelencia”. Creyeron haberlo encontrado con una fórmula de ocho sentencias que se suponía llevarían a ese objetivo. Incluso diseñaron un seminario para lograrlo. A continuación los ocho principios de la excelencia:

1. Predisposición para la acción.

2. Acercamiento al cliente.
3. Autonomía y espíritu empresarial.
4. Productividad por el personal.
5. Movilización alrededor de un valor clave.
6. Zapatero a tus zapatos.
7. Estructura simple y poco personal.
8. Flexibilidad y rigor simultáneos.

Se les reconoce haber planteado temas novedosos y reforzar otros ya tratados por autores anteriores como la innovación, la flexibilidad y la orientación hacia el cliente. Concentrarse sólo en esos puntos desconociendo múltiples aspectos de la gerencia fue su error. Peters ha seguido asesorando y escribiendo sobre temas gerenciales.

### **11.15. Chris Argyris (1923-)**

Ha trabajado sobre *Aprendizaje y cambio*. Se enfocó al análisis de la gerencia media y desde el punto de vista de psicología social interpretó que la gerencia media no desarrolla su máximo potencial por el temor de perder el control.

### **11.16. Robert Kaplan y David Norton**

En los años 90 propusieron su *Balance scorecard* con el cual buscaban encontrar sistemas de medición más allá de la contabilidad tradicional basados en el principio de que “lo que Ud. mide, es lo que Ud. logra”. Se enfocaron en cuatro grandes temas o áreas que deben ser objeto de la medición: la financiera, la del cliente, la interna de la empresa y la de innovación. El sistema ha sido implementado con muy buenos resultados por muchas compañías y es un paso adicional en manejos más científicos y menos empíricos de la gerencia.

### **11.17. James Collins (1958- ) y Jerry Porras**

Publicaron en 1994 su obra *Empresas que perduran*. Con una metodología similar a la usada por Peters y Waterman buscaron igualmente factores críticos que se supone llevan a las empresas al éxito y a la sustentabilidad en el tiempo. Collins posteriormente hizo una investigación buscando lo mismo y resaltó el carácter humanístico integral que requieren los CEO en el siglo XXI. Estos

autores profundizan en algunos temas como concentrarse en el negocio central de una empresa, o buscar una participación más integral de la empresa en la sociedad. Sin embargo continúan con la idea de encontrar la clave del éxito en unos pocos factores del complejo mundo de la gerencia.

### **11.18. Peter Senge (1947-)**

Publicó sus ideas en un libro titulado *La quinta Disciplina* (1990). Plantea que las empresas son inteligentes y por tanto aprenden. Analiza estos procesos e insiste en el aprendizaje en equipo.

En su libro plantea cinco principios que deben tener las organizaciones que aprenden:

1. Pensamiento sistémico, el cual permite ver el todo, la parte y sus interrelaciones.
2. Empoderamiento, el cual permite que todos experimenten, innoven y exploren.
3. Modelos mentales, los cuales permiten encontrar nuevas formas de ver y hacer las cosas
4. Visión compartida, para comunicar y compartir con los demás y crear un marco dentro del cual se ven las oportunidades y los problemas.
5. Aprendizaje en equipo, con el fin de evitar esfuerzos inútiles y lograr resultados.

### **11.19. James Austin**

Es un autor que ha analizado el tema de la *responsabilidad social empresarial*. Austin busca hacer un planteamiento integral sobre el tema y concluye que la primera y principal forma como las empresas cumplen su papel en la sociedad es logrando ser exitosas en su negocio principal en un ambiente de respeto e integración con la comunidad en la cual desarrollan su actividad.

### **11.20. Daniel Goleman (1947-)**

Tradicionalmente se ha medido la inteligencia como la capacidad de aprender, analizar y relacionar los datos y los fenómenos, es decir, en relación a las capacidades cognoscitivas. Muchas organizaciones buscan personas de un alto nivel de inteligencia y, por lo tanto, recurren a la medida tradicional, el

índice llamado IQ, que ha sido aplicado universalmente a través de baterías de preguntas y reacciones estudiadas por los expertos sicólogos.

D. Goleman planteó a mediados de los 90<sup>1</sup> que la inteligencia no era solamente la referente al conocimiento, sino que en la vida en general y en el mundo empresarial especialmente, existen y son utilizados otros tipos de inteligencia. Llamó inteligencia emocional aquella capacidad y conjunto de destrezas relacionadas más con las emociones que con el intelecto. Planteó la tesis de que el éxito no solo ni necesariamente requiere la inteligencia intelectual, sino que incluso es más importante esa capacidad de relacionarse con otros, con el medio y de soportar presiones y exigencias surgidas de las relaciones humanas.

Según los teóricos, la inteligencia emocional está integrada por cinco dimensiones

*Autoconciencia.* Habilidad para estar consciente de lo que uno siente.

*Autocontrol.* Habilidad para controlar emociones e impulsos propios.

*Automotivación.* Habilidad para persistir frente a los contratiempos y fracasos.

*Empatía.* Habilidad para sentir como sienten los demás.

*Habilidades sociales.* Habilidad para manejar las emociones de los demás.

---

1 D. Goleman. *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books, 1995.



---

## CAPÍTULO 12

### ESCUELAS

---

#### 12.1. Enfoques

En todas las ciencias sociales el conocimiento ha ido progresando por medio del aporte de pensadores, investigadores y autores que enfocan el campo de la respectiva ciencia desde un punto de vista que les permite creer que hace comprensible la totalidad de los fenómenos. Ese punto de vista desde el cual miran la ciencia se conoce como el ENFOQUE. Usualmente existen varios enfoques en las ciencias sociales que a su vez dan origen a grupos de pensadores en ocasiones concentrados en alguna institución o región o alrededor de un pensador líder intelectual. De allí surgen las ESCUELAS.

Los enfoques y escuelas no pueden considerarse por tanto visiones parciales de la ciencia respectiva. Cada escuela estudia todos los temas y aspectos de esa ciencia. Pero los estudia desde su enfoque. Es lo mismo que pasa con la vida. Es diferente el punto de vista de la vida que tiene una mujer que la que tiene un hombre o un niño. La una tiene un enfoque femenino de la vida, los otros un enfoque masculino o infantil. Pero los tres miran la totalidad de la vida. Lógicamente el enfoque produce énfasis en temas diferentes o en la manera de aproximarse a los fenómenos.

Las ciencias sociales más desarrolladas tienen claridad de sus enfoques y escuelas. El conductismo en psicología o sociología es una escuela ampliamente estudiada diferente del estructuralismo. La escuela escolástica en filosofía es diferente de la escuela existencialista o del materialismo dialéctico. Cada escuela pretende dar una cosmovisión del mundo desde su enfoque. Si alguien quiere estudiar esas ciencias debe entender esos enfoques aunque, al final, cuando termine de entenderlos decida no compartarlos o incluso juzgue errado el enfoque respectivo.

La Administración como ciencia social relativamente joven, ha desarrollado diferentes enfoques a lo largo de los 100 años de evolución del pensamiento administrativo. Los distintos autores, sobre todo de libros de texto, se esfuerzan en ocasiones en clasificar a los pensadores en escuelas similares a las desarrolladas en otras ciencias sociales. Por ejemplo, desde el punto de vista temporal, algunas ciencias sociales pueden clasificar a los autores en grupos

correspondientes a grandes épocas de la historia. Se habla así de los clásicos de la filosofía o de las escuelas modernas. Pero consideramos que cien años es muy poco para que estas clasificaciones realmente signifiquen algo en el contenido científico de la ciencia administrativa. Por ello en nuestro concepto sólo podríamos hablar de las escuelas que mencionamos a continuación las cuales realmente tienen un enfoque diferente de ver el mundo de las organizaciones y por ello hacen aportes que merecen ser estudiados, analizados e incorporados al cuerpo del conocimiento administrativo. Al leer con atención y profundidad los autores se encuentra que muy pocos de ellos se pueden realmente clasificar con total propiedad en algunas de ellas. Sin embargo a lo largo del siglo de existencia de la Administración sí es posible distinguir esos enfoques ya sea porque algún autor los plantea o porque los observadores y profesionales del mundo empresarial lo entendieron y practican de esa forma.

## **12.2. Escuela Mecanicista**

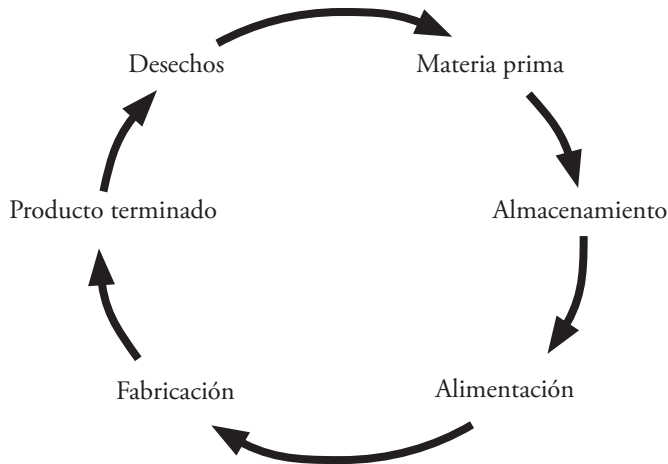
Esta escuela se originó en la comprensión que muchos de sus contemporáneos tuvieron de las ideas de Taylor; especialmente su método de análisis de tiempos y movimientos y sus grandes logros, hicieron que muchos centros de formación de administradores, se enfocaran en ello.

Según esta escuela, el trabajo es un proceso que puede y debe analizarse en sus pasos y componentes como si fuera una máquina productiva a la cual se le entregan insumos que son procesados para lograr un producto final. El producto es la eficiencia y la manera óptima y económica de hacer el trabajo.

Aunque su primera aplicación es la industria manufacturera y su mejor ejemplo es lo logrado por la Ford con el modelo T, se utiliza en toda actividad productiva o incluso en cualquier tipo de organización.

Los procesos de prestación de servicios como los financieros o los servicios públicos pueden mostrar grandes logros a partir de este enfoque.

Las empresas desarrollaron *departamentos de "organización y métodos"* que se hacían cargo de hacer los levantamientos de procesos de cada una de las actividades de la organización. Se desarrollaron sistemas de representación de procesos con símbolos que se universalizaron para distinguir los pasos y las acciones que se debían ejecutar a medida que avanzaba el proceso. En los computadores se pueden encontrar, como programa básico, estos símbolos para permitir con facilidad hacer los *levantamientos de procesos*.



Prácticamente cualquier actividad humana es susceptible de ser mirada como un proceso.

De esta escuela surgió entonces la estandarización de procesos. Las grandes multinacionales con operaciones en múltiples puntos y en muchos países encontraron así una forma “científica” de extenderse geográficamente eficientemente, manteniendo una misma imagen, sin perder el control y con eficiencias conocidas y esperadas.

Es notorio cómo las grandes cadenas de comercializadores al por menor (*retailers*) llegaron a diseñar puntos de venta tan iguales que una vez adentro es imposible identificar la ciudad o sitio donde se encuentra el cliente.

Según este enfoque la empresa es un proceso donde los recursos de capital y trabajo se transforman en productos finales

Si bien este enfoque es luego duramente criticado por autores de los años 60 por la deshumanización implícita en él, sin duda se convirtió en una base mínima de quien trabaja en Administración de organizaciones.

### 12.3. Escuela Funcionalista

Los seguidores de Fayol encontraron en las *funciones* que se realizan en las empresas, una explicación suficiente y universal para todos los trabajos.

Cualquier actividad de una empresa puede analizarse desde el enfoque de las funciones que realizan quienes participan en ella. Como Fayol propuso, la actividad empresarial misma es un conjunto de funciones. El estudio de la Administración se enfocó entonces, en estudiar a profundidad las funciones,

comercial, financiera, administrativa y técnica, que son las que proponen la mayoría de los libros de texto.

Al discriminar dentro de la organización se encuentra que desde el mensajero hasta el Presidente de la Junta Directiva puede explicarse describiendo su *función*.

Los ya mencionados departamentos de organización y métodos encontraron entonces una segunda línea de análisis y estudio: la descripción de funciones de donde se convirtió en una técnica universal la elaboración de *los manuales de funciones*.

Siguiendo la terminología de otras ciencias sociales, surgió así el *Funcionalismo*, como otra escuela que mira la totalidad de la Administración desde ese punto de vista.

## **12.4. Escuela Humanística**

Los estudios de Elton Mayo y los aportes de Douglas McGregor fueron los principales orientadores de otro grupo de estudiosos y autores que miran la empresa como el campo donde se desarrolla la actividad humana.

El hombre no puede considerarse tan solo un recurso más para lograr un sistema productivo. El hombre es el centro y la razón de ser de la actividad empresarial tanto desde su manejo productivo como desde el objetivo final que le da sentido a la empresa.

Las organizaciones están conformadas por seres humanos que al actuar como grupo permiten entender los éxitos y los fracasos por lo cual se vuelve de máxima importancia entender al ser humano, sus motivaciones, sus actitudes, sus aportes, sus fallas.

La profundización de esta escuela llevó a desarrollos pragmáticos que tomaron el nombre de “Desarrollo organizacional” relacionando íntimamente la Administración con la sicología, la sociología y la psicología social.

Desarrollo organizacional es el nombre que se le dio a una serie de iniciativas que se popularizaron en los años 70 basadas en un enfoque más humanístico de la Administración. Suponía el valor de la participación del personal en el análisis y la toma de decisiones; se usaban sistemas de participación en grupos para analizar un tema; se incentivaba la creación y el estímulo de los llamados grupos primarios o naturales y las teorías de retroalimentación (*feedback*) para comunicarles a las personas a través de los grupos los conceptos que generaban sus comportamientos.

Desarrollo Organizacional (DO) es un esfuerzo ejecutado desde la alta dirección con el fin de incrementar la productividad organizacional a través de intervenciones planificadas detalladamente. Se dirige principalmente a la parte humana.; busca cambios de actitudes, valores y prácticas gerenciales en un esfuerzo por mejorar los resultados de la organización. El objetivo último del DO es estructurar el ambiente organizacional de tal manera que gerentes y empleados desarrollen al máximo sus capacidades y habilidades. DO parte del reconocimiento que la organización puede mejorar y normalmente incluye las siguientes fases:

– *Diagnóstico*. Se realiza directamente o a través de Consultores. Se usa toda la información disponible, se investiga con el personal a través de encuestas o entrevistas personales. Igualmente se hace observación directa del clima organizacional.

– *Planificación del cambio*. Se identifican los problemas y se definen los pasos para solucionarlos.

– *Intervención/reeducación*. Basados en el diagnóstico y la planeación hecha, se interviene con el personal a través de diferentes técnicas como el *feedback* en el cual se comunica a las personas involucradas lo encontrado. Igualmente forman equipos de trabajo a los cuales se les propone hacerse cargo de mejoras concretas. Un recurso muy utilizado por los especialistas en DO es los llamados Grupos T o grupos de sensibilización, que gozan de grandes defensores y al mismo tiempo de grandes detractores por la forma como se busca integrar y mejorar la comunicación entre los participantes.

– *Evaluación*. Finalmente, debe hacerse una evaluación de resultados. En los procesos de DO este punto es difícil por el carácter más humanístico y conceptual que se trabaja. Es necesario tener claridad de las situaciones antes y después del proceso.

El DO tuvo un gran auge en los años 80, aunque luego perdió fuerza por los resultados complejos que se produjeron en las relaciones humanas dentro de las empresas. Sus principios sin embargo siguen utilizándose con nuevas técnicas como la Programación Neurolingüística (PNL) y la Inteligencia Emocional.

Evoluciones posteriores llevaron a la escuela humanística a encontrar en el cliente la razón fundamental de la actividad de cualquier organización e incluso llamar cliente, a toda persona con quien la empresa se relaciona ya sea dentro o fuera de la misma.

Igualmente la escuela humanística ha ampliado su campo de aportes con los conceptos de cultura organizacional que se estudiará más adelante.

## **12.5. Escuela Matemática**

Se vio en capítulos anteriores que los primeros autores y padres de la Administración fueron ingenieros. La búsqueda de verdades científicas cuantitativas ha estado presente en los 100 años de historia de la Administración. Sin embargo el carácter humano de los fenómenos gerenciales hizo abandonar esta orientación, y surgieron las escuelas antes descritas.

El desarrollo de avances en las ciencias matemáticas con la estadística, la probabilidad, la investigación operacional, las teorías de colas, de juegos, permiten manejar situaciones de incertidumbre y análisis de riesgos característicos de la actividad empresarial. Por otra parte el avance de la capacidad de cómputo de los computadores y su competencia para manejar modelos complejos viene en ayuda de estos temas.

Por todo ello en los últimos 30 años surgió con fuerza una escuela matemática que busca analizar cualquier problema administrativo desde el enfoque de variables dependientes e independientes, y de formulación de algoritmos susceptibles de ser manejados con herramientas computacionales.

El avance ha sido tal que ya los administradores no requieren ser expertos en planteamientos matemáticos sino que existen en el mercado programas que intrínsecamente manejan los algoritmos y el profesional debe tan solo saber plantear los problemas y manejar los programas.

El avance de esta escuela en los temas financieros es ampliamente conocido. Pero no es el único campo de aplicación de este enfoque. La industria petrolera utiliza programas sofisticados para sus procesos de planeación y prospectividad. La industria de alimentos es igualmente usuaria para todos los sistemas de distribución. La industria aérea puede mostrar excelentes resultados de la escuela matemática para solucionar problemas como el manejo de las maletas o la optimización de los horarios de vuelos.

Varias de las mejores universidades del mundo han tomado este enfoque y por tanto desarrollan la Escuela matemática de la Administración haciendo que prácticamente no hay tema administrativo que no pueda estudiarse con modelos analizables matemáticamente. Un ejemplo del avance de esta escuela puede verse en el libro *Management science modeling* de Albright-Winstin-referenciado en la bibliografía.

El enfoque matemático tiene ahora una herramienta muy importante que son las hojas de cálculo y toda la capacidad de relacionar variables, que ellas ofrecen. De allí surge la capacidad de modelar, o sea, diseñar modelos de comportamiento de fenómenos empresariales. Esta modelación puede aplicarse a todas las funciones de la gerencia: en la función financiera donde por naturaleza es ampliamente utilizada, en la función de mercadeo no solo en la investigación de mercados sino también en el estudio de comportamiento del consumidor. Las aplicaciones han sido múltiples en la gerencia de operaciones donde las simulaciones han permitido obtener magníficos resultados al aplicarse a la práctica.

La planeación y los sistemas organizacionales son también campos de aplicación para los modelos matemáticos, como por ejemplo el PERT en programación de proyectos. Un caso importante es el manejo de los equipajes en los aeropuertos cuya tecnología se logró aplicando modelos matemáticos de simulación.

Son ya se varias las décadas en las cuales se vienen aplicando de los modelos de teoría de colas y teoría de juegos como aplicación matemática al servicio de la Gerencia.

Es así como problemas muy complejos con múltiples variables pueden ser analizados con las herramientas desarrolladas por la investigación de operaciones.

Aplicaciones que ya hacen parte de la vida diaria pueden verse en los sistemas de pago de los supermercados que se han beneficiado del desarrollo de la teoría de colas. También han sido aplicaciones de gran impacto aquellas logradas para los sistemas de distribución e inventarios. La aviación es una usuaria continua de estas herramientas para el uso óptimo de sus recursos de equipo, personal, definición de tarifas y control de costos. En el mundo financiero algunas herramientas son de uso cotidiano. Modelos más sofisticados permiten hacer las inversiones de portafolio en las bolsas.

En todos los campos los análisis de sensibilidad proporcionados por las herramientas actuales permiten proveer a la gerencia de un magnífico instrumento para la toma de decisiones. Ampliamente extendida en algunas industrias es la técnica del *árbol de decisiones*, que permite analizar y evaluar las decisiones en situaciones de incertidumbre.

Igualmente, muchas decisiones implican riesgos en ocasiones muy importantes. Estas herramientas ofrecen formas de evaluar cuantitativamente dichos riesgos.

Los modelos matemáticos buscan plantear una situación real, a través de algoritmos, ecuaciones, igualdades y desigualdades. Lo fundamental es identificar las variables presentes en la situación y sus interrelaciones y luego se plantea en forma de algoritmos. Lo complejo de este enfoque y la necesidad de conocimiento de altas matemáticas se simplifica en la realidad ante las herramientas desarrolladas en las suites de *software* y la gran capacidad de cómputo del *hardware*. Por ello para la gerencia ya no es necesario sino saber manejar las herramientas sin tener que ir al profundo mundo matemático que hay detrás.

El progreso de la ciencia de la gerencia basada en aplicaciones matemáticas ha permitido el desarrollo de modelos avanzados para utilizar en diversas situaciones: por ejemplo modelos de teoría de colas, modelos de transporte, árbol de decisiones, teoría de juegos, flujos de redes, análisis binarios. Aunque algunos tratan de encuadrar todos los problemas gerenciales en algunos de estos modelos ya evolucionados, sin duda el campo de desarrollo de nuevos modelos está abierto y en un próximo futuro con las herramientas computacionales aparecerán múltiples soluciones y herramientas al servicio de la gerencia.

Se han propuesto siete pasos para la modelación matemática en la ciencia administrativa:

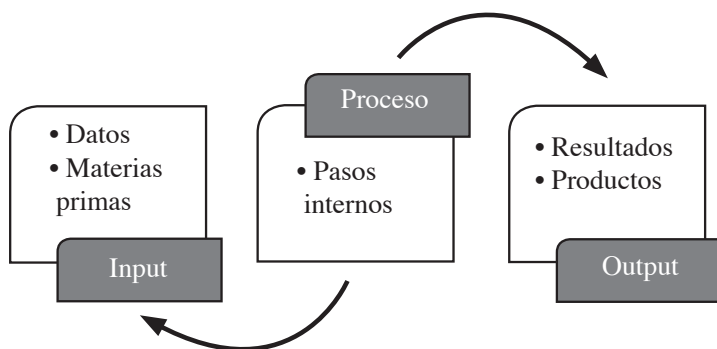
- a. Definición del problema.
- b. Recolección de datos.
- c. Desarrollo del modelo.
- d. Verificación del modelo.
- e. Optimización y análisis de decisiones.
- f. Comunicación a la organización.
- g. Implementación de la solución.

Para el manejo matemático de los temas gerenciales se tienen en el mercado múltiples herramientas de diferente complejidad. El predominante es el *Excel* que ha llegado a un muy alto nivel de sofisticación. Otros desarrolladores han ampliado el uso para algunos problemas muy complejos como por ejemplo *Premium Solver*. Palisade Software ofrece su *Decisions Tools Suite*. En la industria del petróleo y otras industrias es muy común usar *Montecarlo Suites*.

## **12.6. Escuela de Sistemas**

El desarrollo de los sistemas a partir de la segunda mitad del siglo XX ha dado origen a una escuela de sistemas en la Administración.

Un sistema es un proceso en el cual un existe un conjunto de elementos que conforman el *input* del sistema que son procesados por una “caja negra” dando como resultante un *output* o producto final. La “caja negra” es una máquina muy sofisticada donde se conjugan el *hardware*, o sea, elementos físicos con el *software*, o sea, instrucciones o programas.



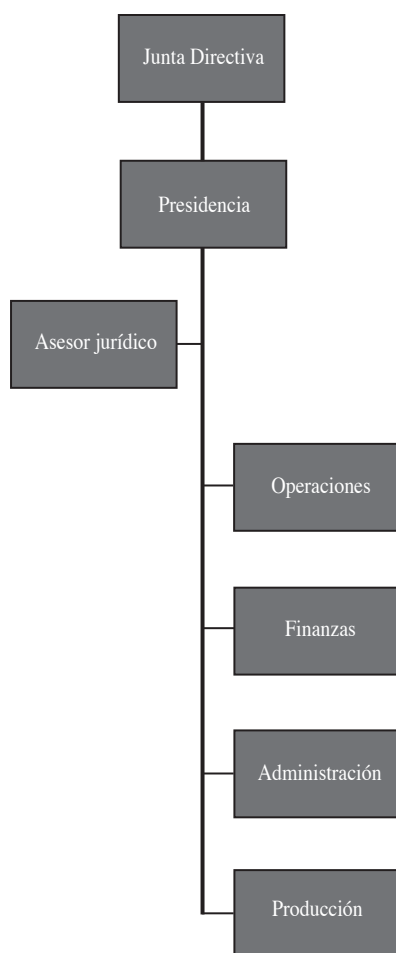
En el *input* pueden considerarse los recursos disponibles en una empresa (personal, equipos, tecnología, plantas, etc.) y el *output* son los productos o servicios terminados. El manejo gerencial vendría a constituir la caja negra.

El gran sistema de la empresa está a su vez compuesto de subsistemas y la labor gerencial se concentra en el análisis, estudio, manejo y optimización de todo el proceso.

## 12.7. Escuela Estructuralista

Enfoca la organización como una estructura en la cual se definen las jerarquías, las funciones y las responsabilidades dentro de la empresa. Se concentra en las diferentes formas como pueden desarrollarse las relaciones entre los miembros y estudia los diferentes tipos de organigramas que se han propuesto de acuerdo con los enfoques de manejo de la autoridad y la delegación; también estudia las formas de centralización y descentralización en la toma de decisiones. Internamente, los departamentos de organización y métodos se concentran en los procesos, las funciones y la estructura de una corporación generando los manuales correspondientes.

La técnica utilizada son los organigramas.



## **12.8. Escuela de Contingencia**

Los esfuerzos fallidos de muchos por encontrar las claves del éxito de las empresas y el hecho que muchas empresas consideradas en un momento exitosas luego mostraron no poder mantenerse, han llevado a algunos autores a tomar un enfoque llamado “de contingencia”.

En el sentido latino que se utiliza, quiere decir que no sólo cada empresa sino cada situación es “contingente”, o sea impredecible y estudiable sólo en ella misma sin pretender sacar conclusiones universales o generales.

Es la negación de la Administración como ciencia bajo el argumento que no se puede realmente predecir ningún resultado, porque cada situación es producto de sus circunstancias siempre cambiantes.

El Gerente, por tanto, es básicamente un piloto avezado que sabe reaccionar con inteligencia, grandeza y equilibrio en cada caso.

Mencionamos este enfoque porque aparece prácticamente en todos los libros de texto actuales. Sin embargo es obvio que para el autor de este libro esta “escuela” va en contra de la tesis fundamental que inspira esta obra. Sus fundamentos son muy débiles porque lo único que atestiguan es que, como en cualquier ciencia exacta o social, el científico debe aplicar las leyes y principios según cada caso, lo cual no es ningún descubrimiento.

El médico o el ingeniero, científicos por excelencia, aplican su ciencia en cada caso individual de manera diferente. Cada edificio o puente debe calcularse y construirse de manera diferente a otro. Cada paciente es diferente al anterior por edad, sexo, desarrollo personal. Pero las leyes que rigen la actividad se conocen y permiten precisamente la aplicación al caso concreto. Otra cosa es que no se conozcan las leyes y principios que rigen un fenómeno, en cuyo caso no se trataría de un fenómeno “contingente”, sino de ignorancia por parte de quien se enfrenta al fenómeno. En toda la historia de la humanidad muchos fenómenos de muchas ciencias no tuvieron explicación por ignorancia de quienes se ocuparon de ellos, hasta que la ciencia respectiva evolucionó, descubrió las leyes y desarrolló las tecnologías.



---

## CONCLUSIÓN DE LA PARTE I

---

Afirmamos que la Administración es una ciencia social y que su desarrollo se ha logrado durante los últimos 100 años gracias a muchos autores que han colaborado directa o indirectamente a encontrar los principios y teorías que la rigen.

Los autores van expresando a lo largo del tiempo teorías diversas. Algunas son definitivas y establecen claramente principios de la ciencia administrativa, otras son ideas que pueden colaborar en el desarrollo del pensamiento administrativo pero que requieren ser vistas de forma diferente a como el autor inicialmente las propuso ya sea porque el autor no les dio su real importancia, por ejemplo la Teoría Z de W. Ouchi, o porque el autor trató de darles más importancia de la que realmente tenían, por ejemplo, *En Busca de la Excelencia* de Pëters y Waterman.

A continuación plantearemos los principios que consideramos constituyen el cuerpo de doctrina que buscaron y encontraron los padres de esta ciencia. Para facilidad de lectura omitiremos en la mayoría de los casos la mención a los autores cuya descripción y obra hemos hecho en esta primera parte, dejando en claro que fueron ellos los que descubrieron y aportaron la mayor parte de lo que hoy constituye la ciencia de la Administración.



**PARTE II**  
**TEORÍAS Y PRINCIPIOS**  
**ADMINISTRATIVOS**



---

## CAPÍTULO 13

# FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

---

Dentro de las múltiples teorías y aportes de los autores consideramos que el fundamental para organizar el conocimiento es el propuesto por Fayol que distinguió las funciones de la gerencia. La primera de esas funciones es la *función administrativa* por medio de la cual el gerente dirige, coordina y controla toda la organización.

La función administrativa se puede estudiar a través los elementos o partes que la integran.

Definimos “*Elementos de la Administración*” como las partes importantes del proceso administrativo claramente diferenciables que de alguna forma se encuentran en cualquier organización.

*El manejo y desarrollo de los elementos de la función administrativa debe ser el objeto de la tarea del gerente.*

Tanto en las empresas gerenciadas empíricamente como en las que son administradas profesionalmente se encontrarán estos elementos en algún grado de desarrollo. Se han propuesto teorías sobre cada uno de ellos y se ha profundizado en su significado, tecnologías y aplicación en la búsqueda de la forma óptima de administrar una empresa.

### Elementos de la Administración

Las diferentes aproximaciones: a continuación presentamos un lista incompleta de las diferentes aproximaciones que han tenido los autores sobre cuáles pueden considerarse los elementos de la Administración.

- Fayol propuso los siguientes: *prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.*
- Gulick propone: *planificación, organización, asesoría, dirección, coordinación, rendición de cuentas y confección del presupuesto.*

- Urwick incluye *investigación, previsión, planeamiento, organización, coordinación, información y presupuestación*.
- Newman organiza su libro publicado en 1961 alrededor de *planear, organizar, dirigir, medir y controlar*.
- Koontz y O'Donnel estructuran su libro de texto basados en los siguientes elementos: *planeación, organización, integración de personal, dirección y control*.
- Schiavenatto afirma que lo que llama la teoría neoclásica compone el *proceso administrativo* con los elementos de *planeación, organización, dirección y control* (los llama, funciones confundiendo una vez más la terminología en la Administración).
- Stonner considera los siguientes: *planeación, organización, liderazgo y control*.
- H. Sisk organizó su libro alrededor de los siguientes elementos: *planeamiento, organización, liderazgo y control*.
- Bateman y Snell las llaman funciones y proponen: *planeación, organización, dirección y control*.
- Pride-Hugues y Kapoor reiteran los mismos cuatro elementos anteriores lo mismo que Robins y Coulter.

En la cultura general de las empresas y en las Facultades de Administración se han consolidado como los elementos del proceso administrativo: *planeación, dirección, organización y control*.

Todas estas clasificaciones son convencionales y dependen del énfasis que ponga en ellas el autor según la época o escuela a la que pertenezca. Al analizar y contrastar estos elementos con la práctica de la gerencia, encontramos que varios de los propuestos son a su vez una parte de otros o van más allá de la ciencia administrativa, por ejemplo, liderazgo, que en cuanto interesa a la Administración es parte de la Dirección, pero en su esencia va más allá de lo administrativo pues toca otras actividades humanas.

Es importante notar que la ciencia de la Administración ha sido víctima de la “moda” generada por el afán ya comentado de buscar una forma simple de llegar al éxito, desarrollándose en mucha parte, no por el convencimiento de que una ciencia debe ir estructurando el conocimiento a medida que éste se va

consolidando a través de teorías que se investigan, se corroboran y se adoptan. Parte de la razón de que exista divergencia entre los autores se encuentra en esta realidad histórica. Por otra parte, el desarrollo de las organizaciones hace ver con mayor claridad la importancia de fenómenos que en los principios del siglo XX ni siquiera hacían parte del panorama gerencial. Ejemplo claro es el tema del cambio, hoy esencial al mundo en que vivimos y que no formaba parte de la vida empresarial durante casi todo el siglo XX

Luego del análisis de las razones y explicaciones de los diferentes autores, planteamos que *la función administrativa se desarrolla en todas las organizaciones a través de seis elementos:*

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.
5. Ejecución.
6. Innovación

Las cuatro primeras son ya indiscutibles en toda la literatura administrativa. Las dos últimas son propuestas nuestras que consideramos del mismo nivel de importancia que las primeras como veremos al estudiarlas en detalle.

El conjunto de esos seis elementos y sus interrelaciones agotan la función administrativa.



---

## CAPÍTULO 14

### PLANEACIÓN

---

#### 14.1. Definición

Planeación es la parte del proceso administrativo en el cual se analiza el estado de la empresa, se prevé el futuro, se definen los objetivos y metas dentro de un horizonte de tiempo y se plantean los medios para lograr dichos objetivos y metas.

Desde el punto de vista administrativo los componentes mencionados son mínimos esenciales. No basta simplemente con pensar en el futuro y proyectar unas metas a las cuales se espera llegar algún día.

El primer paso es *conocer la organización*. Aquí se encuentran muchos grados de profundidad en los diferentes sistemas de planeación como veremos más adelante.

El segundo paso es tener *una visión del futuro* en los temas que se considera afectan a la organización al interior y al exterior de la misma.

Pero es necesario delimitar esa visión proyectando *un horizonte de tiempo* (un mes, un año, un quinquenio), lo cual dependerá del tipo de organización. Un pequeño negocio podrá planificar a pocos meses, máximo un año. Para una empresa nacional mediana será lógico planear de uno a tres años. La Nasa podrá planear a 20 años.

El tipo de *metas* deberá ser claro, cuantificado, cumplible y relevante.

Todos esos componentes mínimos pueden ampliarse y sofisticarse más o menos según el tipo de empresa y del sistema de planeación que se utilice.

#### 14.2. Razón de ser de la planeación

Entre las preguntas que se hace todo gerente en algún momento dentro de la empresa están: ¿Para dónde vamos? ¿Para dónde debemos ir? La planeación como parte de cualquier proceso vital es connatural al ser humano. Desde los primeros años de vida, de forma más o menos explícita, se planea; hace parte de la cultura general y de las recomendaciones básicas de cualquier enseñanza.

La ciencia administrativa lo que ha hecho es darle estructura a ese proceso y buscar un método eficiente para lograr que sirva como herramienta gerencial.

Los enfoques más comunes en la práctica lo que buscan es establecer metas y cumplirlas; cumplirlas se considera un éxito y no hacerlo un fracaso. Se premia a quienes las cumplen y se sanciona lo contrario.

No obstante la experiencia demuestra que este enfoque inicial es equivocado. Se puede premiar o castigar injustamente. Veamos un caso real:

En un Banco se decidió mover la oficina principal del viejo centro de la ciudad en franco deterioro, al nuevo centro financiero que se estaba desarrollando más al norte. Las grandes empresas abandonaban el centro para establecer sus oficinas principales hacia el norte. La política del Banco era premiar a las gerentes que cumplían las metas y hacer sentir amenazada su permanencia a las que no. En la nueva oficina principal se nombró una gerente experimentada y se le establecieron metas ambiciosas habida cuenta que sería la oficina más importante del Banco. En el centro antiguo se dejó una pequeña oficina con una gerente junior. Transcurrido el primer año, la Gerente de la oficina principal estuvo lejos de cumplir las metas de captaciones y operaciones. Por el contrario la vieja oficina mostró un crecimiento acelerado y exitoso.

¿Qué había pasado? Luego de una cuidadosa revisión se encontró lo siguiente: las empresas no se trasladaron masivamente al nuevo centro financiero sino que generaron tres nuevos centros de actividad más al norte aún. Por tanto la gerente de la oficina principal no encontró el mercado abundante y de grandes operaciones que se había previsto. Por el contrario, en la zona antigua las oficinas dejadas por los grandes bancos y empresas, fueron ocupadas por una clase emergente de joyeros y negociadores de esmeraldas de gran poder adquisitivo y de baja bancarización. La gerente junior se ideó algunas prácticas simples para atraer ese mercado no previsto.

### **14.3. ¿Para qué se planea?**

El caso anterior lleva a la discusión sobre *cuál es el propósito de la planeación*. Muchos gerentes en la práctica responderán:

*Para asegurarse de cumplir lo planeado.*

Durante muchos años de enseñanza de esta materia propusimos el siguiente ejercicio:

Cada persona debe planear la noche anterior, en un escrito, las 5 actividades que normalmente realiza entre el momento de despertarse y el momento de salir de

su hogar hacia sus actividades normales. Además de definir las actividades se solicita colocar la hora de inicio de cada una de ellas.

Este “proyecto” tiene todas las características para lograr el éxito de cumplir lo planeado: la tarea es conocida; la realiza una persona que tiene la mejor experiencia; se eliminan los factores externos que pueden interferir; se delimita a lo conocido y controlable y se crea la conciencia o el reto de cumplirlo; el tiempo entre el momento de la planeación y el de la ejecución es mínimo.

El resultado en más de 20 años de ejecutarlo fue el siguiente:

*Ningún alumno de ningún año cumplió exactamente lo planeado.*

Las razones fueron múltiples, interesantes y aleccionadoras. Presentamos algunas pocas de las analizadas y descritas por los participantes.

El hecho mismo de hacer el plan hizo que la forma de ejecutarlo fuera diferente a lo usual, y la gran mayoría lo ejecutó en menor tiempo. La planeación no se cumplió pero logró eficiencias desconocidas.

Sorprendió que a pesar de la hipótesis de control total, realmente existen muchos pequeños factores que no se contemplaron e impidieron el cumplimiento: no se avisó al servicio y el desayuno se sirvió en un tiempo diferente al programado; apareció una llamada telefónica imprevista; el vehículo de transporte quedó bloqueado por otra persona; otro miembro de la familia interfirió en alguna de las actividades; la persona creía saber el tiempo que utilizaba en las diferentes acciones pero resultó que no, etc.

El ejercicio quiere demostrar un principio fundamental en la planeación:

*La planeación no se hace para cumplir lo planeado porque esto es imposible.*

Al tener como componente fundamental de la planeación una visión del futuro es necesario reconocer que los administradores o gerentes no han logrado descubrir la fórmula mágica para adivinarlo. Pensar que alguien puede predecir con un año de anticipación cualquier hecho o resultado de una organización simple o compleja es absurdo.

No obstante lo lógico del planteamiento anterior la mayoría de los gerentes actúan así y exigen el cumplimiento. Se alegran cuando se cumple y les cuesta aceptar que ocurra. Este comportamiento ha llevado a deformaciones de los sistemas de planeación como se verá más adelante.

Los planes que se cumplen lo hacen por alguna de las siguientes razones:

- Porque las metas fueron muy inferiores a las posibilidades reales
- Porque las metas se manipularon para que la probabilidad de cumplirlas fuera alta o para que en su presentación dieran la sensación de haber cumplido
- Por suerte, tal como cualquier adivinanza del futuro.

Un caso muy conocido es el de la empresa General Electric en el período en el cual Jack Welch la dirigió. Como toda empresa americana su meta era cumplir y si fuera posible exceder las expectativas de los analistas de Wall Street. Lo cumplió durante 20 años y ha sido declarado el campeón de la gran corporación americana. Posteriormente se ha entrado en duda sobre si realmente lo que pasó es que Welch entendió perfectamente la cultura dicha de “cumplimiento”, y en los años buenos “ahorró” y en los malos utilizó esas reservas, en forma tal que siempre cumplía las expectativas. Esto puede ser muy hábil e inteligente pero al mismo tiempo se ha demostrado que es altamente peligroso porque se desconoce realmente cuál es la situación de una organización. Algunos llegan a decir que las crisis de la primera década del siglo XXI tienen su raíz en comportamientos similares de otros CEO menos hábiles que el Sr. Welch, que manipularon los resultados ya no para dar una buena sensación con los criterios deseados sino para engañar y ocultar pésimos resultados.

Entonces, ¿cuál debe ser el propósito de la planeación?

La respuesta es: *lograr la eficiencia.*

Si se quiere, podría utilizarse la distinción que hace Drucker entre eficiencia y eficacia. La primera es hacer de la mejor forma lo que se hace, la segunda es hacer lo que hay que hacer. En una empresa es posible hacer muchas cosas que no son necesarias, pero se pueden hacer eficientemente.

Lo óptimo es hacer lo que hay que hacer, eficientemente, es decir con el mínimo de recursos y con la máxima oportunidad.

*La planeación es una herramienta fundamental para lograr eficientemente la eficacia.*

Sin planeación no hay estudio previo de las situaciones que pueden llegar a enfrentarse, no hay decisiones preparadas para las diferentes situaciones, no se han buscado con oportunidad los recursos que será necesario emplear al

llegar el momento, no se han estudiado caminos alternos y la realidad nos sorprenderá sin ninguna preparación para enfrentarla.

La planeación es, por tanto, es una herramienta para prepararnos para el futuro, no para adivinarlo.

La planeación permite una Administración más serena, más tranquila, más dinámica y amable. Una buena planeación minimiza la improvisación y las sorpresas.

Por medio de la planeación se busca un orden adecuado y se señala la ruta para llegar a las metas deseadas pero para ello se requiere conocer la organización, sus capacidades y limitaciones y obliga a estudiar el entorno y la competencia.

La planeación permite, a medida que se vaya ejecutando, saber con claridad y oportunamente si se requieren cambios de rumbo, nuevas decisiones o simplemente continuar con el rumbo previamente escogido.

Reiterados procesos de planeación permitirán un dominio y conocimiento profundo de la empresa, el medio y los factores que determinan su éxito.

Todos los beneficios descritos acerca de la planeación no requieren el tener que adivinar el futuro; por tanto, las metas podrán cumplirse o excederse o quedarse cortas, pero la utilidad de la planeación no depende de ello.

#### **14.4. Sistemas de planeación**

A lo largo de los cien años de historia de la Administración se han desarrollado varios sistemas de planeación con diversos grados de sofisticación y complejidad. Es importante anotar que no todos los sistemas son útiles y necesarios para todas las empresas en cualquier momento de su desarrollo. Como se dijo anteriormente uno de los errores más frecuentes es tratar de imponerle a todas las organizaciones el sistema de moda.

Un principio en este caso es que *el sistema de planeación debe ser adecuado al tipo, tamaño y características de la organización.*

##### **14.4.1. Planeación operativa. Gantt-CPM. PERT**

El sistema más simple de planeación de las operaciones de una compañía es el llamado Diagrama de Gantt.

En un formato de cuadro se listan las actividades que componen un proyecto, se define su duración y el momento en el cual se iniciarán y terminarán.

La duración se dibuja en una barra a escala sobre una matriz de tiempo. Se deja una línea libre debajo de cada actividad para permitir que se vaya rellenando a medida que se ejecuta. Este diagrama es ampliamente utilizado en la construcción de obras de ingeniería ya que permite en un golpe de vista controlar el avance de la obra. Un ejemplo simple es el siguiente.

| Actividad    | Mes 1 | Mes 2   | Mes 3   | Mes 4   | Mes 5   | Mes 6   |
|--------------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Fundaciones  | xxxxx | xxx     |         |         |         |         |
| Estructura   | xx    | xxxxxxx | xxxxxxx | xxx     |         |         |
| Acabados     |       |         | xxx     | xxxxxxx | xxxxxxx | xx      |
| Amoblamiento |       |         |         |         |         | xxxxxxx |

Fecha de control: día nnn

Durante la Segunda Guerra Mundial, se desarrolló un sistema de programación de operaciones más complejo llamado el CPM (Critical Path Method) Método de Ruta Crítica.

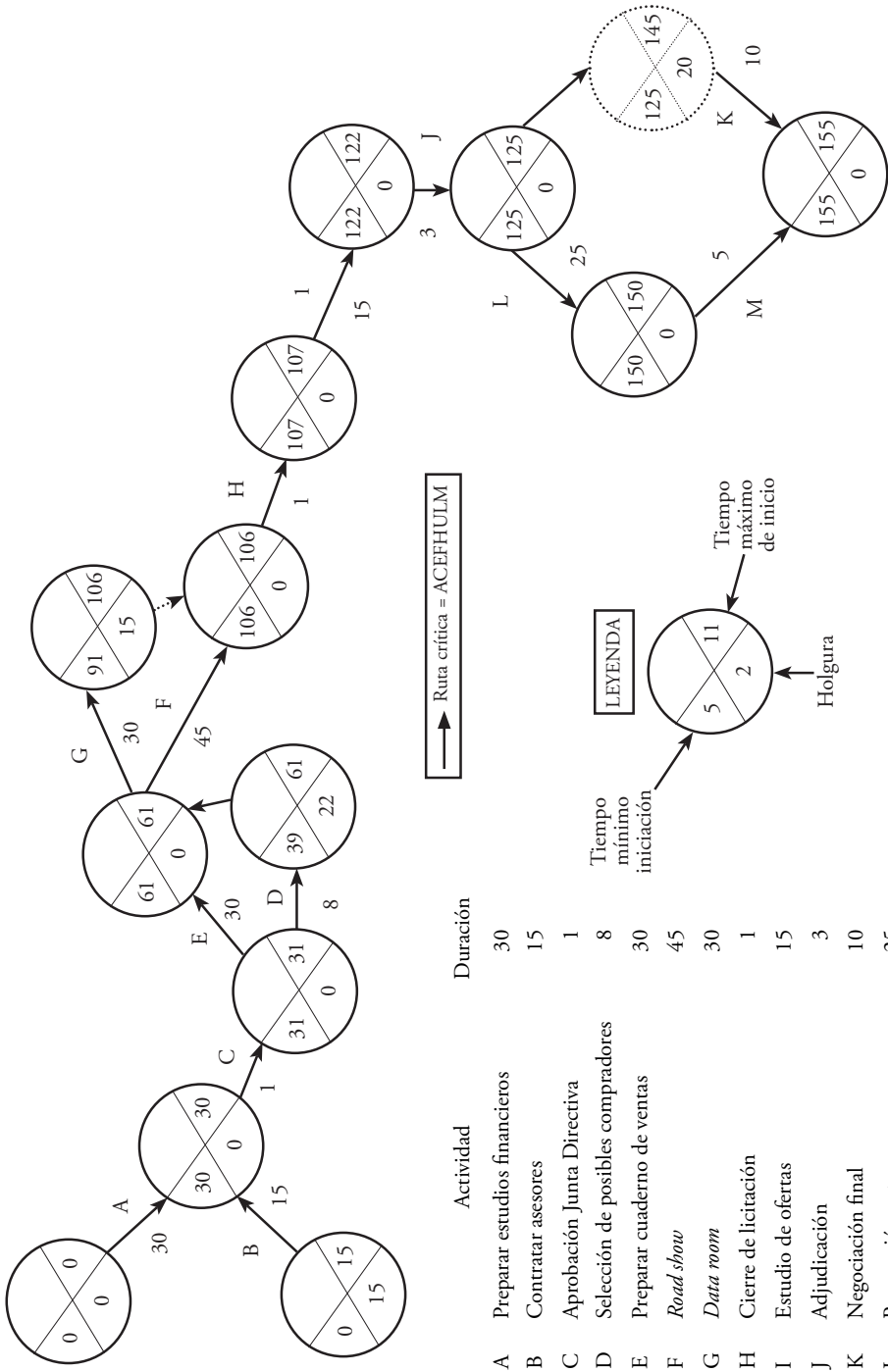
En este sistema las actividades se representan por medio de flechas, bajo estas se coloca un número que representa la duración de la actividad en alguna unidad de tiempo predeterminada (horas, días, semanas...). Las flechas se conectan según la secuencia de las actividades. Al principio y al final de las flechas se colocan círculos llamados nodos.

Se arma la red de flechas y nodos según las secuencias que requiere técnicamente la obra o proyecto que se va a ejecutar. Cada círculo se divide para que permita colocar la fecha mínima a la cual se llega a ese nodo según las actividades previas a él y en otro número se marca la fecha máxima de iniciación de las actividades posteriores al nodo que se calcula devolviéndose desde la última actividad. Un tercer número indica la “holgura” que surge entre las dos fechas dichas.

Se procede a calcular en los nodos las fechas máximas y mínimas que respeten las secuencias. Cuando la holgura es cero quiere decir que por ese nodo pasa la *Ruta crítica del Proyecto*.

Así calculado, por definición cualquier demora en la sucesión de las actividades que se conectan a los nodos de la ruta crítica, producirá una demora en el proyecto y al contrario cualquier disminución en la duración producirá un acortamiento en el tiempo total del proyecto. De producirse alguno de estos hechos deberá procederse a recalcular el diagrama porque es posible que el juego de tiempos y holguras produzca una nueva ruta crítica.

# EJEMPLO DE CPM



Este sistema ha sido de muchísima utilidad en proyectos complejos, no solo por conocerse la ruta crítica sino porque permite trabajar sobre las actividades que la componen y, así, lograr eficiencias y los resultados deseados. Este sistema fue utilizado en el desarrollo del proyecto Polaris que buscaba ganar la carrera espacial

Cuando los proyecto tiene un alto grado de incertidumbre y, por tanto, la duración de las actividades no son números discretos fácilmente estimables, sino valores probables, se utiliza la estadística y la probabilidad y en este caso el sistema se denomina PERT (Program Evaluation and Review Technique). La duración de las actividades es objeto de un cálculo previo individual.

Los expertos estiman un tiempo esperado, un tiempo optimista y un tiempo pesimista. Se le otorgan probabilidades a los tres tiempos y se obtiene un promedio ponderado. Usualmente se pondera con los números, 1,4,1 o sea los tiempos extremos tienen solo la sexta parte de probabilidad de que sucedan.

Una vez definidos los tiempos de cada actividad el cálculo de la red y por tanto de la ruta crítica es igual al del CPM.

Estos sistemas de programación de proyectos se basan claramente en el principio de que es imposible prever con exactitud el resultado (en este caso el resultado en tiempo) y que, por lo tanto, el verdadero uso de la planeación es disponer de una herramienta que obliga a analizar los proyectos con mucho detalle y, a lo largo de la ejecución, conocer las desviaciones de lo planeado para

- a. Tomar decisiones si se requieren y si es posible.
- b. Identificar realidades no previstas o diferentes a las previstas para su uso futuro.
- c. Saber con anticipación si al final la meta es posible de cumplir o no.

Si bien estos sistemas se usan en proyectos sofisticados de ingeniería, su uso es posible y adecuado en cualquier actividad de una empresa. Veamos un caso real.

Las tarjetas de crédito tienen su mejor temporada de ventas en las fechas de Navidad. Para ello en Colombia se publicaban catálogos de productos para ofrecer en ventas por correo. Los tres sistemas existentes publicaban sus catálogos y competían por el mayor número de anunciantes, el número de productos y la oportunidad

de llegar el catálogo a los hogares. Claramente llegar de primero era una ventaja competitiva importante para conseguir la mayor facturación de la temporada. El proyecto de vender, imprimir y entregar el catálogo se iniciaba desde principios del año. Los mayores anunciantes terminaron participando con los tres sistemas de tarjetas, por tanto los catálogos eran muy similares en lo principal.

Para llegar oportunamente era fundamental recibir los materiales, artes, fotografías, textos de los anunciantes. Hasta no recibir la totalidad no podía iniciarse la impresión. Uno de los sistemas lograba siempre salir primero y los otros dos sistemas sospechaban que usaban estrategias no muy limpias, como acuerdos con los anunciantes para demorar la entrega, o usaban espías para conocer la situación de los demás.

La realidad era que el sistema que llegaba primero utilizaba la técnica del CPM y por tanto tomaba decisiones inmediatas a partir de las realidades que se presentaban.

Un principio fundamental que surge de estos sistemas es el siguiente:

*Lo que es importante para la técnica o las finanzas no necesariamente es lo importante para la planeación.*

Las empresas de orientación técnica suelen administrarse con predominio de este factor. Lo mismo en las empresas de tipo financiero predominan los factores de ingreso y costo.

En la construcción de una gran termoeléctrica surgió un problema serio de suelos que producía que los pilotes anclados para sostener toda la estructura eran devueltos por el terreno; ello obligó a estudios muy avanzados del tema técnico que tomaron varios meses y demoraron la obra e incrementaron los costos. Finalmente, los ingenieros encontraron la forma de superar el problema y reiniciaron los montajes de los equipos. En ese momento los ingenieros solicitaron al almacén de obra los pernos que debían anclar los equipos a las fundaciones. Lamentablemente en medio del problema ya descrito nadie se había preocupado por ordenar dichos pernos de un costo relativo muy bajo y sin mayor complicación técnica. Solamente que eran de un acero especial y los fabricantes solo los producían por pedido que nadie había hecho. La obra demoró varios meses más esperando la llegada de los pernos. La obra se controlaba con diagramas de Gantt. Si se hubiera controlado con un CPM, el planeador hubiera detectado el tema de los pernos oportunamente y hubiera usado la holgura que se generó por el tema de los pilotes.

### **14.4.2. Planeación por metas**

Un sistema muy simple y muy útil es el que supone que cada área de una organización coloca una meta para cumplir en el horizonte de tiempo que se establezca.

Los elementos básicos de este sistema son:

- Definir un horizonte de tiempo: por ejemplo un año
- Establecer la variable que según considera la alta dirección mejor colabora con el éxito de la empresa; Ejemplo: crecimiento en ventas o crecimiento en utilidades, o disminución de desperdicios o crecimiento de clientes, poner al día la contabilidad, ejecutar un proyecto, etc.
- Definir a la persona que será el responsable de hacer seguimiento a lo largo del año de la forma como avanza el cumplimiento de la meta.
- Definir las actividades y recursos que se consideran necesarios para cumplir la meta.

Este sistema es muy útil para pequeñas organizaciones no sofisticadas cuyos directivos (usualmente dueños) dirigen la empresa. También es útil para empresas de mayor tamaño pero que por alguna razón no han trabajado seriamente en procesos de planeación. En este caso basta pedirles a los responsables de las principales áreas de la empresa que establezcan sus metas de la forma dicha. Así se introduce poco a poco en la empresa la cultura de la planeación y se logra encontrar sus beneficios. Un ejemplo ilustra lo dicho:

Los dueños de una ferretería que fundaron cuando quedaron desempleados, han podido progresar y las dos familias viven cómodamente de sus resultados. El punto de venta está muy bien ubicado y han logrado crear una clientela leal y creciente. Acostumbran irse las dos familias en los primeros días de enero a una casa de recreo de uno de ellos y los dos primeros días revisan los resultados de ventas y utilidades del año anterior. Establecen una meta de ventas y la discriminan por líneas de negocio. Tienen la meta de todos los años agregar una línea nueva y lo han venido logrando. El resto del año controlan en un almuerzo mensual de los dos socios si la meta se está cumpliendo y hacen las correcciones del caso. Así llevan cinco años.

### 14.4.3. Planeación por presupuestos

La herramienta del presupuesto es una de las más antiguas y usadas en todo tipos de empresas.

Se presupuestan los ingresos por ventas, los costos, los márgenes y, por tanto, los resultados de utilidades. Cada uno de estos factores admite toda la gama de sofisticación, desde lo más simple a lo más complejo.

Los presupuestos pueden calcularse basados en el año o años anteriores, con un aumento estimado por inflación y eficiencias (*presupuesto con base histórica*) o a través de un análisis del mercado, la competencia y la capacidad de la empresa (*presupuesto con base analítica*).

En la forma más simple, el presupuesto se concentra en las cifras dichas, con un soporte histórico o analítico de las mismas. En algunas organizaciones la metodología incluye presentar las estrategias que cada área utilizará para lograr el presupuesto. Igualmente puede incluir que cada parte de la empresa haga una “defensa” de su presupuesto ante los superiores que finalmente son quienes lo aprobarán para el período, usualmente un año.

Es un sistema muy útil para lograr uniformidad en la presentación y control cuando se trata de organizaciones multinacionales o de varias líneas de negocio o actividad.

Los ejemplos más claros son los presupuestos que preparan los diferentes países para presentar a la Casa matriz de una multinacional para lo cual se destina un esfuerzo especial en un período de tiempo permitiendo a la Dirección General consolidar sus operaciones. Dependiendo de la cultura de la empresa, en ocasiones se torna en un ejercicio muy estresante para toda la organización porque la herramienta se usa como el indicador principal, y a veces único, de la valoración del trabajo de cada país o de cada línea de negocio al final del período.

Otro caso muy usado es el presupuesto de las entidades gubernamentales que requiere un arduo trabajo de preparación por áreas de planeación. Por estar enmarcada en la ley, su ejecución tiene características especiales; entre ellas se destaca que lo que realmente se presupuesta es el gasto o sea los egresos y el objetivo es *ejecutar el presupuesto*, es decir gastar todo lo presupuestado. Esto conlleva problemas administrativos de diferente tipo entre ellos la acumulación de decisiones al final del período perdiéndose un poco el sentido de la eficiencia y la eficacia en el manejo de la cosa pública. Por el contrario, en la empresa privada lo deseable sería maximizar los ingresos por encima

de lo presupuestado y minimizar los gastos, con lo cual se maximizan las ganancias.

El sistema sin embargo puede sufrir por la ya comentada desviación de valorar como excelente el hecho de *cumplir lo presupuestado*. Un caso ilustra lo dicho.

En una empresa manufacturera se usaba la herramienta del presupuesto anual, elaborado con base analítica y discriminado mes a mes, como eje fundamental de la Administración. La economía del país estaba saliendo de una aguda crisis, por tanto el presupuesto del año siguiente se elaboró con supuestos de bajo crecimiento de la economía y con estrategias agresivas de defensa del mercado.

Al terminar el mes de octubre, el Presidente de la compañía informó a la Junta, con beneplácito, que el presupuesto de ingresos y utilidades de todo el año ya estaba cumplido y por tanto propuso enfocar el esfuerzo de la presidencia hacia unas políticas de saneamiento administrativo para los dos meses faltantes y una disminución sustancial de la actividad comercial.

La Junta le objetó esta decisión y por el contrario le solicitó que elaborara con urgencia un informe que explicara las razones por las cuales se había podido cumplir el presupuesto con tanta anterioridad, que posiblemente el mercado había cambiado y se había vuelto expansivo, por tanto que continuara aún con mayor agresividad la labor comercial, que estudiara la posibilidad de ajustar los precios y los márgenes y que en general buscara aprovechar en los meses faltantes una situación de bonanza a la cual parecían enfrentarse.

Aquí claramente se aplicó el principio de que la planeación no se hace para cumplirla sino para organizarse, conocer mejor el negocio, tener listas decisiones y tomarlas si la realidad resulta diferente a lo programado y buscar ante todo eficacia y eficiencia.

#### **14.4.4. Presupuesto base cero**

En los años 60 apareció una propuesta de planificar que se denominó Presupuesto base cero.

Con el fin de romper la inercia que, se descubrió, normalmente predomina en las organizaciones, y obtener el máximo beneficio de los recursos existentes, esta teoría plantea que cada nuevo período debe iniciarse la planeación como si la empresa se iniciara de cero. Esta propuesta parte de la hipótesis que mucho de lo que hace y usa la empresa ha sido resultado de una acumulación

histórica no necesariamente óptima. Es una lucha contra la burocracia que se enquistó en las organizaciones.

El sistema es realmente extremo en su enfoque, y por tanto, obliga a que se analice cada área o recurso de la empresa para ver si es posible vivir sin él, si se justifica, si no hay otras alternativas más eficientes y si finalmente se requiere, cuál es la mínima cantidad de recursos necesarios para ejecutar las funciones.

Como resultado final solo quedará en la organización lo realmente útil y que produce beneficio y con ello se elaborará el presupuesto. Por sus características conviene que el ejercicio presupuestal sea elaborado con la participación de asesores externos que no tengan interés ni lastre histórico.

Este sistema, si bien debe ser posible que se utilice con beneficios en cualquier empresa, es muy adecuado para procesos de reestructuración en empresas en dificultades, para combatir organizaciones burocratizadas o para buscar procesos de innovación administrativa.

Obliga a pensar soluciones diferentes para temas tradicionales. De allí surgió la tendencia del “*outsourcing*” o “tercerización”. Si se plantea la posibilidad de tener una empresa sin contabilidad, o sin departamento de sistemas, o sin fuerza de ventas, la respuesta simple sería que no. Pero en un ejercicio de presupuesto base cero, pueden surgir alternativas de contratar por fuera esos servicios a un costo que se puede evaluar para contrastar con los costos conocidos y los costos ocultos de una operación interna y evaluar así lo más económico, además de las implicaciones no monetarias de tales alternativas.

Un ejemplo de este enfoque lo dan las empresas petroleras cuya actividad luego de un descubrimiento puede ser muy alta y con mucho personal técnico que requiere una organización administrativa adecuada. Sin embargo en pocos años si no hay más descubrimientos, la actividad se disminuye sustancialmente. En este caso no tener departamentos administrativos (contabilidad, compras, personal, tesorería...) sino subcontratarlos durante el período necesario, resulta una solución muy buena, con costos claramente identificables y que se disminuyen o suspenden con total facilidad sin problemas legales o de otro tipo.

Este sistema de planeación fue ocultado por una teoría similar que se puso de moda en los 80 y que fue vendida a consultores y empresas con mucho éxito comercial y poco éxito real: la llamada Reingeniería que se convirtió en un método aparentemente sofisticado pero realmente engorroso y del cual solo se salvaría el nombre. Por el contrario los principios del presupuesto base cero siguen siendo válidos y actuales.

### **14.4.5. Planeación por objetivos**

Como se explicó al tratar las ideas de Peter Drucker, este sistema se expandió rápidamente y se ha convertido en una forma básica de planear. Los principios en que se basa son claros y la práctica es simple aunque se trató de sofisticar sin mucho éxito.

El principio fundamental es el siguiente:

*Tener objetivos claros, relevantes, ambiciosos y compartidos constituye un motor que genera eficiencias y permite resultados mejores que no tenerlos.*

Naturalmente, es básico, para cualquier sistema de planeación, establecer *un horizonte de tiempo* en el cual se buscarán los objetivos. Este aspecto debe ser analizado adecuadamente ya que según el tipo y características de la empresa su definición se convierte en una clave determinante del éxito de la planeación.

En Colombia la ley le exige al Presidente recién nombrado, que en una fecha límite, cercana a su posesión, presente el plan que seguirá en su período de cuatro años. Esto conlleva que cada Presidente toma unos objetivos para ese período y por tanto ejecutará lo que alcance. El nuevo Presidente no se siente comprometido con el plan del anterior y por el contrario buscará diferenciarse. El resultado es que cada cuatro años se cambian los objetivos de la sociedad y muchos programas consumen recursos que luego se pierden por no continuarse en el siguiente plan. Programas de largo plazo que requiere un país en desarrollo no se toman como objetivos reales pues superan el horizonte de tiempo para el cual se hace el plan.

Por el contrario se dice que una de las razones del éxito de países del oriente, concretamente Japón y Singapur, radica en que el horizonte temporal de los planes fue de varias décadas y trascendía el cambio de los gobiernos.

En el otro extremo algunas empresas sin cultura de planeación y con circunstancias de muy corto plazo, pierden esfuerzos elaborando sofisticados y costosos planes quinquenales, que terminan archivados y dan una imagen de inutilidad de los procesos de planeación.

Definido el horizonte de tiempo, es necesario avanzar en terminología para un uso adecuado del sistema.

Defínese “objetivo” como el logro que se busca de manera conceptual. La definición de objetivos tiene que ser adecuada a la empresa y sus circunstancias. Si se desea realmente aplicar el principio que da base a la planeación por objetivos debe buscarse el norte que realmente ilumina el trabajo futuro de la organización.

En organizaciones complejas es frecuente que cada área tome un objetivo independiente y no coordinado hacia un resultado común. Unos deciden que el objetivo es crecer en ventas, otros ser rentables, para otros será mantenerse vivos en una crisis, o aumentar el número de clientes o diversificarse, etc. Cualquiera de ellos será un motor de éxito y ordenamiento del trabajo empresarial si realmente es compartido y responde a las circunstancias externas e internas. En este tema no puede haber “arreglos políticos” para salir de una indecisión.

Un banco decidió contratar asesores para un proceso complejo de planeación. Los asesores plantearon el punto de definir el objetivo del banco para el siguiente año. Uno de los vicepresidentes muy orientado hacia el mercado, propuso que el banco debería crecer y ganar participación en el mercado. Otro vicepresidente, orientado a las finanzas propuso que el banco debería mejorar su rentabilidad. La discusión fue ardua y llegó a que se tomaran posiciones personales. Alguno de los directivos participantes en actitud conciliadora propuso el objetivo de: “Crecer con rentabilidad”. El grupo respiró por la salomónica propuesta y la adoptó inmediatamente. Los dos vicepresidentes se mantuvieron luchando todo el año por las decisiones ya que ambos se sentían respaldados por el objetivo adoptado.

“Crecer con rentabilidad” es una frase simple pero refleja dos objetivos muchas veces contradictorios en la realidad y que sobretodo dan origen a estrategias y políticas opuestas.

*El objetivo, por tanto, debe ser claro, unívoco, compartido por todos los interesados, e incorporado a la vida de la organización.*

Defínese “meta” como el término cuantitativo que concreta el objetivo. Dependiendo de la cultura las dos palabras se intercambian en el uso. En este libro dejaremos el término “objetivo” para definir el concepto y el de “meta” para el número que lo mide con precisión.

Establecer el objetivo y la meta así entendida permite plasmar con claridad lo que la organización busca en el período acordado.

Hay muchas formas de “crecer” pero “crecer el 10% en ventas” es diferente de “crecer el 5% en clientes” o “crecer dos nuevas líneas de negocio”. Estos ejemplos muestran la ventaja de una planeación por objetivos concretada en metas.

*El objetivo por tanto debe ser medible.*

Muchos jefes usan los objetivos y metas como una forma de exigir el máximo esfuerzo al personal. Para ello establecen metas inalcanzables y si por algún accidente notan que se van logrando, la modifican. Esto conduce a una lucha con los subalternos que a su vez se protegen proponiendo metas muy fáciles de lograr. Esta política no tiene nada que ver con la planeación como actividad científica, es una deformación de la misma y corresponde más al capítulo de estilos gerenciales que se verá más adelante.

*La meta debe ser por tanto exigente y alcanzable.*

Definimos “estrategia” como la forma como la empresa logrará sus objetivos.

Para lograr un objetivo y su meta respectiva las empresas pueden usar múltiples estrategias. Conviene por tanto que la planeación por objetivos se realice al inicio del período con un tiempo suficiente para que todos los participantes propongan estrategias realistas y cuyo aporte sea medible. Si el objetivo es crecer el 10% en ventas puede haber estrategias con los clientes actuales o con nuevos clientes, estrategias de puntos de venta o estrategias de producto, etc.

Finalmente se diseñarán los *planes y programas* para cada una de las estrategias. Llamamos “plan” un conjunto sustancial de acciones coordinadas que concretan una estrategia y a las cuales se otorga el tiempo necesario para su realización.

Los planes se concretan en “programas” detallados donde se identifican todas las actividades necesarias para una acción o proyecto junto con los recursos humanos, técnicos y económicos adecuados. En el ejemplo anterior se harían planes para ampliar las ventas con los clientes actuales a través de programas de fidelización, de e-marketing, etc. Cada programa tendrá un responsable y un cronograma de ejecución.

Si bien la planeación por objetivos puede ser utilizada a nivel de la totalidad de la empresa, es un sistema que permite un uso sectorizado por un área aunque los demás no lo estén utilizando.

En una empresa estatal muy burocratizada nombraron Jefe del Departamento de Organización y Métodos a un joven ejecutivo con ideas innovadoras. No existía cultura de planeación diferente a unos presupuestos realizados con base histórica por un departamento de planeación que no era tenido en cuenta por los demás. El Jefe del Departamento de Organización y Métodos propuso a los altos directivos una planeación por objetivos. No tuvo eco alguno. Decidió entonces hacer la planeación por objetivos al interior de su Departamento. El objetivo que propuso fue mejorar la imagen del departamento y la meta llegar a ser el Departamento número uno en la empresa después de un año.

Plantearon planes y programas para servir a los demás departamentos y áreas en todos los aspectos de su incumbencia. Al final del año el Presidente de la compañía los calificó como el mejor Departamento, lo cual fue destacado por la mayoría de sus colegas que habían recibido un buen servicio de apoyo a sus actividades.

#### **14.4.6. Planeación por resultado obligado**

Es un sistema ampliamente utilizado por muchas organizaciones basado en las necesidades mismas de la empresa, la importancia de la tarea o en el estilo administrativo de los superiores.

Consiste en establecer una meta a la cual las líneas de negocio, o los departamentos, o las áreas de la empresa, deben llegar sin excusa alguna.

El establecimiento de la meta puede ser objeto de procesos formales muy sofisticados o de procesos muy informales generados por necesidades de la organización o por el estilo gerencial. En las grandes multinacionales se usa con frecuencia este método. La meta es producto de una serie de análisis cuidadosos sobre el mercado, la capacidad de la empresa, la competencia o el resultado de una “negociación” entre la alta dirección y las unidades de negocio. Una vez definida la meta es imperativa y debe cumplirse.

Por esencia este método viene acompañado de un claro programa de premios y castigos. El que cumple la meta recibe premios e incentivos muy atractivos, quien no la cumple no tiene oportunidad de explicaciones y es sancionado moral y materialmente. Usualmente con la separación de la organización.

Como se observa, el método parte del principio, para nosotros errado, de que *la planeación es para cumplirse*. Sin embargo, en ocasiones, las exigencias del trabajo hacen conveniente o necesario usar este método.

Ejemplos claros de resultado obligado serían los casos de licitaciones o concursos en los cuales el cliente coloca una fecha y hora máxima para entregar

las propuestas. No hay explicación alguna ni excusa que justifique llegar tarde a la entrega. Los grupos de trabajo y sus líderes encargados de la preparación de la oferta serán juzgados negativamente, si luego de semanas o meses de preparación no alcanzan a presentar la oferta, no importa cuál sea el motivo. La entrega de la licitación es una meta normal y mínima en estos casos.

Un caso muy famoso en la literatura administrativa es el de la ITT. En su momento una de las grandes corporaciones del *Fortune 500* con muchas líneas de negocio exitosas. Esta empresa usaba este sistema y los gerentes de país negociaban las metas con la dirección central. Al final del período se reunían en una convención anual donde se presentaban los resultados. Aquellos gerentes que cumplían las metas recibían una carta con una generosa bonificación. Los que no las cumplían, normalmente recibían la carta con su liquidación final. El sistema producía magníficos resultados en un ambiente altamente estresante.

En un año determinado, hubo elecciones en un país cuyas metas estaban claramente establecidas. Salió electo un gobierno de izquierda enemigo del capital extranjero, especialmente del capital americano. La posibilidad de cumplir las metas se volvió remota. El gerente del país decidió hacer todo lo que estuviera a su alcance para solucionar el problema. Eso incluyó financiar un golpe militar para derrocar al Presidente el cual murió en los combates. La acción de la empresa se conoció y produjo un gran rechazo a nivel mundial

El país es Chile, el Presidente Allende y hoy la ITT es una pequeña empresa con pocas líneas de negocio. Cuánto de la anterior historia es cierto y cuánto es leyenda, no es lo importante. Se quiere demostrar las implicaciones de usar un sistema de planeación por resultado obligado.

#### **14.4.7. Planeación estratégica**

Estrategia es una palabra equívoca en Administración. Puede significar el gran lineamiento permanente que adopta una empresa durante largos períodos de tiempo, o simplemente el modo como va a lograrse una meta de corto plazo.

Se usa de forma diferente como sustantivo que como adjetivo. Como sustantivo es un modo de hacer algo ya sea muy importante o poco importante: la estrategia para enfrentar la competencia en un período de rebajas o la estrategia para cumplir el plan anual o la estrategia adoptada por la alta dirección para superar una crisis.

Como adjetivo se usa para resaltar un concepto, un método o una teoría. Pensamiento estratégico resalta una cualidad de los gerentes para dirigir las organizaciones. Planeación estratégica es un nombre que se le dio a un método sofisticado y complejo de planear y que luego se extendió para decir que se va planear una empresa. Administración estratégica es un título a un conjunto de prácticas administrativas que los autores desean distinguir de otros enfoques que consideran más operacionales y de menor importancia.

Distinguen así entre la planeación estratégica que se supone realiza la alta dirección y la planeación operativa que realiza cualquier nivel medio o bajo. También se habla de la planeación de nivel táctico para significar formas más concretas de planear al detalle.

En los años 80 entró con fuerza en la literatura y la práctica administrativa la llamada “Planeación estratégica”. Muchos consultores adoptaron este método y lo han difundido en forma tal que para muchos empresarios es el método único de planeación. Igualmente otros llaman así, cualquier esfuerzo de planeación en la empresa.

Los principales pasos de este método son los siguientes:

#### *Paso 1. Conformación del grupo de planeación.*

La alta Dirección define quienes de los directivos deben participar en el ejercicio de la planeación. El primer participante obligado para que el ejercicio responda a la teoría subyacente es el más alto directivo de la empresa. *Planeación estratégica sin la aprobación, participación y apoyo integral de la más alta dirección está condenada al fracaso.* Esto incluye a la Junta Directiva o Junta de socios.

Debe existir igualmente un coordinador del proceso que es usualmente el Jefe o Vicepresidente de Planeación, si existe este cargo en la organización.

El grupo estará conformado por máximo los tres primeros niveles de la entidad. Debe haber coherencia de responsabilidades y capacidades en el ejercicio. Mezclar niveles muy dispares está contraindicado. Una limitante es el tamaño de la empresa, ya que el ejercicio lo llevarán a cabo máximo dos docenas de ejecutivos. Un número mayor lo hace inmanejable y de resultados inciertos.

Dentro del grupo se requiere un facilitador experto en el tema, en el manejo de grupos y externo a la compañía.

*Paso 2. Preparación de información.*

El grupo coordinador junto con el asesor externo, deberán preparar previamente información completa y relevante sobre el entorno socioeconómico en el que se mueve la compañía, la competencia, el mercado y los resultados de la empresa. Podrá enviarse con anterioridad a los participantes.

*Paso 3. Aislamiento del Grupo.*

Se seleccionará un sitio agradable con recursos tecnológicos suficientes y en el cual se concentrará el grupo. Se recomienda máxima disciplina en que el aislamiento sea total y para todos los participantes. Durante las sesiones de trabajo no podrá existir comunicación de los negocios ni de asuntos personales, con excepción de situaciones de emergencia. La reunión podrá llamarse “Seminario de Planeación estratégica” y durará dos o tres días según la metodología del Consultor, el nivel de profundidad y detalle al que se quiera llegar.

La metodología de las reuniones evitará las discusiones indefinidas y el predominio de los mejores oradores o los de mayor autoridad. Buscará por el contrario, la participación de cada uno de los ejecutivos y la consideración de todas las ideas independientemente de su expositor. Existen varios métodos de dinámica de grupos recomendables para ese propósito.

*Paso 4. Nivelación de información.*

Usualmente un invitado externo, confiable y respetado, hará una presentación del entorno socioeconómico reciente, actual y que se proyecta para el próximo futuro dentro del horizonte temporal que se establezca.

Los departamentos internos correspondientes harán una presentación de los resultados de la compañía en el período anterior, tanto financieros, como de mercado y operativos.

El objetivo es que el grupo obtenga información suficiente del entorno y de la empresa para evitar luego discusiones originadas en falta de información.

*Paso 5. DOFA.*

Significa identificar en grupo las *debilidades*, *oportunidades*, *fortalezas* y *amenazas* que caracterizan la organización. Algunos enfocan las oportunidades

y amenazas como externas a las fortalezas y debilidades como internas. Sin embargo la experiencia demuestra que cualquiera de los conjuntos dichos puede encontrarse dentro o fuera de la organización.

Existen diversas metodologías de manejo de grupos para lograr en sesiones de pocas horas, llegar a un consenso de los participantes que describa la organización desde el punto de vista de esas cuatro variables. Como resultado debe obtenerse un listado valorado en su importancia relativa, de cada una de las características de la empresa. *Es la forma como el grupo percibe la compañía con la máxima información disponible y en el entorno en el cual realiza su actividad.*

Este paso ha sido el que ha caracterizado el concepto de planeación estratégica y algunos creen que es el paso que la distingue. Sin embargo es necesario resaltar que todos los pasos son igualmente importantes y necesarios para este método de planeación, si bien en la práctica, y por las ya comentadas circunstancias en que se encuentra la Administración, se observan prácticas de todo tipo.

#### *Paso 6. Propuesta de horizonte temporal.*

Con la información recibida, el grupo llegará a un consenso del horizonte temporal que considera es adecuado para la planeación de la empresa. Esta propuesta deberá ser aprobada por la alta dirección presente en el ejercicio. Es necesario recalcar que *la Administración no es un proceso democrático de mayorías*. El sistema es un sistema participativo pero no democrático porque La alta dirección (Junta Directiva y CEO) deben aceptar con total convicción el direccionamiento estratégico que resulta del ejercicio.

#### *Paso 7. Visión y misión de la compañía.*

A finales del siglo XX el método de planeación estratégica introdujo dos conceptos que se han extendido con rapidez a todas las organizaciones: *Visión y Misión*. Con el paso del tiempo y el uso los conceptos se han desdibujado y prácticamente se confunden y se vuelven frases generales sin ningún contenido real. En casi todas las organizaciones comienzan por “Ser el mejor en [...] producir zapatos, vender cerveza, atender a los clientes, prestar dinero, etc.”.

Sin embargo la idea original, y lo logrado por algunas empresas que lo entienden hace que se rescaten si se definen y utilizan adecuadamente.

La “visión” tiene que ver con el futuro, con el entorno, con el tipo de negocio, con la competencia. Responde a la pregunta: ¿Cómo se ve el futuro de este negocio?, ¿cómo evolucionará la tecnología?, ¿el consumidor?, la competencia?, ¿el entorno relevante?

La “misión” tiene que ver con el papel que la organización desea y cree poder cumplir en ese mundo proyectado en la visión.

Algunos ejemplos nos permiten concretar la forma como creemos que estos conceptos responden positivamente a la teoría administrativa:

Steve Jobs tuvo la visión de que el mundo de los computadores llegaría a popularizarse en los hogares en una época en que se consideraba que eran un artículo sofisticado, empresarial y de uso especializado. Con esa visión asumió la misión de entregar a los hogares una forma amable de usarlo. De esa visión y misión nació el computador personal MAC que tuvo gran éxito. Pero su visión no fue coherente con su estrategia porque decidió que la operación debía ser controlada por su sistema operacional propio y no quiso compartirlo. IBM por el contrario tuvo la visión de que se extendería en forma tal que su misión era no solo producir PC marca IBM sino proporcionar el sistema operacional a cualquier otro computador de cualquier marca.

Resultado de esas visiones y misiones diferentes: IBM llegó a tener más del 50% del mercado de computadores personales y más del 90% del sistema operacional. Apple se quedó con un pequeño nicho. Steve Jobs, replanteó su visión y vio que en el futuro lo que importaba eran los computadores integrados a servicios reales y masivos del consumidor. Su misión: manufacturar productos para ello: Resultado: iPod-IPhone-IPad-Itunes. Apple es de nuevo una empresa de gran rentabilidad y tamaño

Bill Gates tuvo la visión de que en el mundo de los sistemas el verdadero negocio estaría no en las máquinas mismas (el *hardware*) sino en los programas que ejecutarían las máquinas (el *software*) Consecuentemente asumió la misión de ser el más prolífico y agresivo productor de programas para todas las máquinas. Resultado: Microsoft terminó de mayor tamaño que los productores de *hardware* y Bill Gates el hombre más rico del mundo durante varios años.

Un ejemplo adicional: los inversionistas de principios de siglo tuvieron la visión de que toda empresa que consiguiera una base de datos importante manejada masivamente por computadores obtendría el éxito del futuro inmediato. Su misión: otorgar el capital para ello. Por tanto, invirtieron en todo aquel que ofreciera un proyecto sobre el tema. Resultado: la debacle de las punto.com.

Un ejemplo final: el impacto de los cambios demográficos por el desarrollo de los sistemas de salud no estuvo en la visión de los responsables y tiene enfrentados a graves problemas de financiación a los gobiernos.

Múltiples ejemplos de gran y pequeño tamaño pueden traerse para justificar que así entendidas, la visión y la misión de las empresas pueden ser el origen de grandes éxitos o grandes fracasos. No tener una visión adecuada del futuro es una de las razones de la obsolescencia y fin de las empresas. No tomar una posición en el mercado (misión) adecuada a la visión también lo será.

Sobre la “visión” hay una interesante nota en el libro de Administración de Stoner y Freeman:

... hay la tendencia a considerar las implicaciones inmediatas de problemas que requieren soluciones a largo plazo. Por tanto es necesario que los administradores olviden sus hojas de trabajo y escuchen a la gente que les rodea. Deben reconocer y alentar el cambio; tratar de anticiparse a los problemas antes de que ocurran y, más importante aún, intentar apreciar cómo el cambio crea oportunidades de expansión y crecimiento. Para hacerlo, los administradores deben ser flexibles y tienen que desarrollar una visión, una perspectiva amplia de su compañía, de sus objetivos, y qué es o qué debe hacerse para lograrlos. A medida que aprendas más sobre Administración, conocerá cientos de administradores visionarios, desde Henry Ford hasta...<sup>1</sup>.

En los ejercicios de planeación estratégica por tanto debe dedicarse una sesión para que *el grupo revise la visión que se tiene del negocio* y con esa base revisar si se desea corregir o confirmar *la misión que ha tomado la empresa*.

#### *Paso 8. Objetivo y meta.*

En el marco de la visión y misión, entendidas como se explicó, el grupo debe plantear el objetivo que buscará la compañía en el horizonte temporal definido.

*El objetivo debe ser único, cuantificable y amplio* para que todas las áreas de la compañía puedan aportar a su búsqueda. Es normal que el grupo plantee diversos objetivos, sin embargo, al final del ejercicio solo debe quedar un único

---

1 J. Stoner y R. Freeman. Administración, 5.<sup>a</sup> ed., Prentice Hall Hispanoamericana, 1994, p. 17.

objetivo con las características descritas alrededor del cual girará la actividad de la organización.

La alta dirección debe aprobarlo durante el ejercicio. Reiteramos que es un sistema de alta participación que busca el aporte de los principales ejecutivos, pero en ningún momento es un ejercicio democrático.

De manera similar se establecerá la meta, es decir la cuantificación del objetivo igualmente aprobada por la alta dirección.

#### *Paso 9. Definición de estrategias.*

Las estrategias o sea, la forma como se espera llegar al objetivo y a la meta pueden ser muchas y en este punto es lógico que se diversifiquen, en razón de las propuestas que contemplen la totalidad de la organización o las que se refieran a partes de la misma. Las áreas administrativas pueden plantear un tipo diferente de estrategias a las que se les ocurran a las áreas técnicas o financieras. Las estrategias serán igualmente aprobadas por la alta dirección

#### *Paso 10. Planes y programas.*

Para cada una de las estrategias aprobadas se definirán planes concretos y programas detallados con los responsables de su ejecución y seguimiento. Este paso usualmente se realiza luego de la reunión en los días siguientes y bajo la coordinación del área de planeación y del asesor externo.

#### *Paso 11. Divulgación.*

Un breve resumen de lo concluido en el Seminario de planeación antes descrito, junto con el objetivo, la meta, las estrategias, los planes y programas será divulgado a toda la organización.

#### *Paso 12. Planeación de las áreas o líneas de negocio.*

Cada uno de los jefes que asistieron a la reunión de planeación estratégica, divulgarán los resultados y harán ejercicios sectoriales para identificar la forma como cada parte de la organización se compromete a colaborar con el objetivo y la meta definida. Se concretarán los planes y programas con el detalle necesario y se definirán indicadores de medición de cada área. Los planes y programas sectoriales serán igualmente aprobados por la alta dirección para buscar que realmente haya uniformidad de acción hacia el objetivo.

*Paso 13. Documento final.*

Algunas empresas acostumbran a elaborar un documento final que incluye todos los pasos anteriores en forma ordenada y con miras al control posterior.

Este sistema de planeación estratégica, como se insistió durante su explicación es jerárquico y de arriba hacia abajo. Algunas escuelas administrativas lo practican de abajo hacia arriba dando participación en los primeros pasos a las áreas operativas y las conclusiones van ascendiendo como material para el seminario de planeación, cuyos resultados vuelven a descender una vez adoptadas las decisiones.

## **14.5. Errores frecuentes en la planeación**

Si bien la planeación es una actividad reconocida y utilizada en las organizaciones es necesario aceptar que muchas veces no se hace uso de ella o no tiene impacto alguno, y termina siendo un área desprestigiada y sin reconocimiento. Hemos identificado las siguientes razones entre otras:

### **14.5.1. El plan eterno**

En muchas organizaciones la planeación nunca llega hasta el nivel de ejecución y por tanto las áreas de acción de la empresa la ven como un ejercicio inútil. Caso frecuente en los niveles gubernamentales.

### **14.5.2. El plan etéreo o utópico**

Muchos planes no parten de la realidad de las empresas y por tanto se diseñan sobre bases etéreas que no responden a lo que es la empresa. Una vez promulgados, los planes son desechados por irreales. Sucede cuando los planes los diseñan personas sin experiencia en la práctica.

### **14.5.3. El plan en el archivo**

Con mucha frecuencia los planes son archivados una vez escritos y publicados en libros o manuales. Es frecuente cuando el plan se hace sin el apoyo de las altas directivas o cuando es producto de luchas intestinas dentro de las em-

presas. Igualmente, sucede cuando el personal es obligado a hacer el ejercicio pero no cree en su utilidad.

#### **14.5.4. El plan inadecuado**

Algunos consultores o empresarios utilizan sistemas de planeación distantes de lo que realmente permite o necesita la organización. Es frecuente esta situación con sistemas que se ponen de moda y se utilizan indiscriminadamente.

Como se puede observar en los sistemas descritos hay algunos métodos muy simples y susceptibles de ser ejecutados por personas sin mayor preparación y otros muy complejos y costosos que requieren formación especializada. Es el tipo de empresa, sus características y su desarrollo en un momento dado el que debe aconsejar qué sistema utilizar.

---

## CAPÍTULO 15

# ORGANIZACIÓN

---

### 15.1. Definición

Es la parte del proceso administrativo a través de la cual se define la estructura de una organización, sus componentes, los procesos que se ejecutan, las funciones de los miembros y sus interrelaciones.

### 15.2. Componentes de la empresa

Se considera de manera clásica, a la empresa como la unión de capital y trabajo. Este enfoque es netamente económico y ha evolucionado hasta agregar que la empresa es capital más trabajo más productividad.

Al observar las empresas reales se apreciará que esta definición aún se queda corta. De allí que surjan enfoques diferentes para entender las organizaciones, y basados en ellos aparecen distintas formas de diseñar estructuras productivas.

#### 15.2.1. Enfoque de recursos

Un primer enfoque es el de observar todos los recursos presentes en una empresa.

Efectivamente se observan los recursos financieros que pueden provenir de un capital aportado por los accionistas o propietarios y de préstamos obtenidos de diferentes fuentes: bancos, proveedores, empleados.

Existen igualmente, recursos humanos de muy diferentes tipos. Una clasificación clásica ha sido aquella que los diferencia entre trabajadores de cuello azul y trabajadores de cuello blanco para distinguir a los que cumplen funciones simplemente operativas de los que cumplen funciones de dirección. Al volverse más complejas las organizaciones esta clasificación no contempla situaciones y diferencias como los profesionales, los técnicos, los investigadores, los analistas, los consultores, los ejecutores de las tareas directas, los que soportan a los anteriores. Todos ellos son seres humanos al servicio de la organización.

También existen los recursos físicos: edificios, máquinas, sistemas, programas.

Con el avance de la ciencia hay que introducir una nueva categoría: los recursos tecnológicos, el conocimiento aplicado en los procesos cibernéticos, en las tecnologías siempre cambiantes y en progreso continuo.

Finalmente, es claro que existen los recursos comunes o sea aquellos que pertenecen a la sociedad pero que sirven a las organizaciones, las impulsan o limitan. La infraestructura física de los países, las comunicaciones, los sistemas educativos, de salud, los marcos legales, etc.

Organizar una empresa según este enfoque es definir, de todos los anteriores recursos, los que harán parte de la organización ya sea como propios o como usuarios y establecer sus interrelaciones.

Un ejercicio fácil para clarificar este enfoque es tomar cualquier organización y definirle sus recursos e interrelaciones. Un banco, una universidad, una fábrica, un hospital, la alcaldía de la ciudad.

### **15.2.2. Enfoque de procesos**

Las mismas organizaciones anteriores pueden ser analizadas desde el enfoque de los procesos que se realizan en ellas.

En este caso, el análisis se centra en la dinámica y la forma como una empresa está realizando su objeto. Se trata de identificar los pasos que se llevan a cabo ya sea por las personas o por las máquinas.

Los pasos pueden clasificarse en búsqueda de información para el proceso, identificación de insumos, transformación de materias primas, etapas de producción, toma de decisiones, aprobaciones, controles, acumulación de productos, entregas al cliente, etc.

Tener los procesos organizados al nivel de detalle permite analizar su eficiencia, sus costos y su necesidad; por tanto, se convierte en una herramienta administrativa para optimizar los resultados de acuerdo a los objetivos de la empresa. La experiencia muestra que las organizaciones pueden mejorar sus procesos si se mantiene sobre ellos un seguimiento continuo y sistemático.

Para permitir y lograr participación de los empleados en una empresa se puede practicar una forma muy constructiva que consiste en proponerles analizar los procesos en los cuales intervienen y solicitarles propuestas de mejoras.

Usualmente los errores y fallas que suceden en las empresas y que se atribuyen al personal, son más errores o problemas generados en el proceso que reales fallas humanas.

Algunas actividades como la aviación tienen totalmente estudiados y preestablecidos los procesos, por lo cual, en caso de accidente la herramienta inicial de análisis es la revisión meticulosa de cada proceso.

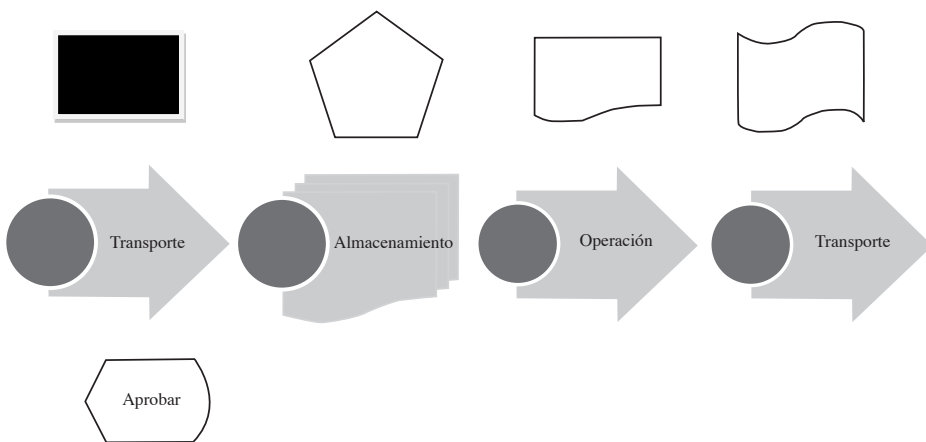
Una empresa de producción de bienes puede verse en su conjunto como un proceso mediante el cual se compran insumos, se procesan en las instalaciones, se genera un producto que se empaqueta, se distribuye, se vende y al final del año se distribuyen las utilidades obtenidas.

Si se trata de empresas de servicios los procesos, generan un servicio, que se ofrece al consumidor y se cobra por él.

En un análisis de los procesos se busca que cada paso aporte valor para el servicio o producto final que se entrega al cliente. Es lo que se denomina la cadena de valor. Michael Porter propuso el concepto y planteó los pasos que generarían competitividad en las empresas basados en la cadena de valor de nueve actividades básicas.

Se han desarrollado símbolos para estandarizar los diferentes pasos de forma que sean de uso universal, con la finalidad de distinguir en los procesos, los insumos, las decisiones, la acumulación, los productos, los archivos, el sentido del proceso, etc.

Aquí unos ejemplos de símbolos utilizados con frecuencia. No todos los autores les conceden el mismo significado, pero están disponibles para quienes trabajan en el levantamiento o diseño de procesos.



### **15.2.3. Enfoque de funciones**

La empresa se puede entender y analizar desde otro punto de vista, como el conjunto de las funciones que se realizan en ellas entendiendo como función la tarea que realiza un agente o un conjunto de agentes de la organización. Las funciones se pueden clasificar en operativas, de soporte, de control, de dirección. Cada área de la organización puede identificar las funciones que se realizan y quién las realiza.

El análisis de las funciones permite definir los recursos necesarios para ejecutar las tareas de la organización. En el caso del personal permiten también definir los perfiles de preparación y personalidad requeridos para cada una de las funciones a cumplir.

## **15.3. Sistemas de organización**

Basados en los análisis de proceso y de funciones las empresas han adoptado diferentes modelos de estructura organizacional. Todas ellas son posibles de implementar aunque, según las características de la empresa unas son más convenientes que otras en momentos determinados. A continuación describimos las principales.

### **15.3.1. Por departamentos funcionales**

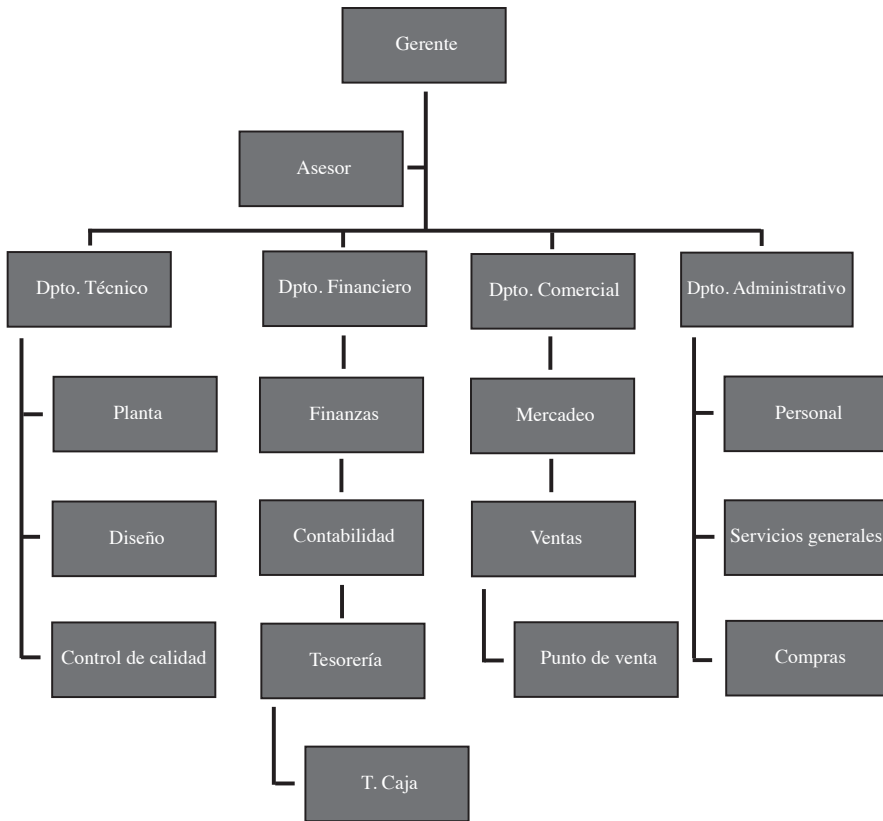
Luego de la clasificación propuesta por Fayol quedó claro que una empresa podía organizarse por departamentos o áreas que cumplan las funciones principales. Así cualquier empresa tiende a estructurarse con los siguientes departamentos:

*Producción*, a cargo de las funciones técnicas;

*Comercial*, a cargo de las ventas y el mercadeo;

*Financiero*, a cargo de la tesorería, la contabilidad y las finanzas, y

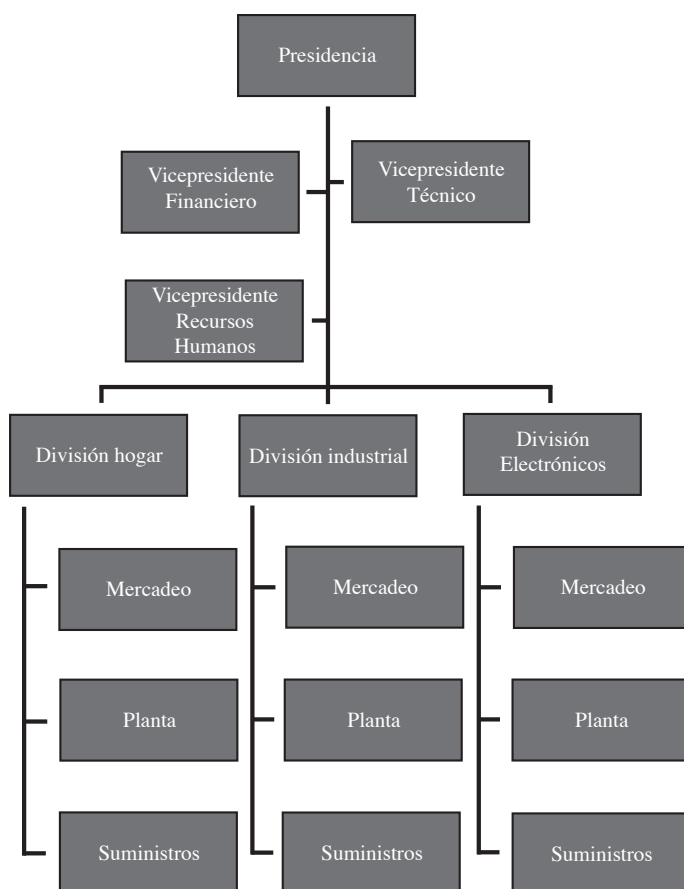
*Administrativo*, a cargo del personal, los recursos y las compras bajo el mando de un Gerente General.



Históricamente este fue el primer enfoque de organización, que podríamos llamar *orientado hacia las tareas* que se realizan en una empresa. Predominó en la primera mitad del siglo XX y aún es ampliamente utilizado sobretodo en empresas pequeñas y medianas. Busca y logra eficiencia en los procesos.

### 15.3.2. Por divisiones orientado al producto

Al crecer las empresas, la organización orientada a tareas y, por tanto, estructurada por Departamentos, resulta ineficiente. Por otra parte, el desarrollo de las teorías administrativas permite *orientarse hacia el producto final* y de allí surge un tipo diferente de organización: la estructurada por divisiones a cargo de productos, que toman la responsabilidad de producir, comercializar y desarrollar un producto o una línea de productos. Para ello se organizan por departamentos dentro de cada división. La dirección general se reserva establecer políticas y algunas funciones como la financiera, la de Recursos humanos o la de políticas de producción.



Un caso muy claro se da en la industria del automóvil que desarrolla productos para diferentes segmentos de mercado e incluso usa marcas diferentes de una misma organización. Por ejemplo General Motors tuvo las divisiones Chevrolet, Cadillac, GMC, Saturno, Oldsmobile, Buick, Hummer con bastante autonomía y diferente resultado. La división a su vez se organiza por departamentos según las funciones que se le deleguen. La dirección general presta servicios comunes. Esto permite procesos flexibles de delegación según las circunstancias de cada división.

Este tipo de organización permite medir muy claramente resultados de cada división, mejor que en el caso de los departamentos funcionales; incluso se pueden negociar divisiones completas según las estrategias de la empresa. Este caso se ha presentado frecuentemente en la industria farmacéutica.

### 15.3.3. Por divisiones orientado a mercados

Al evolucionar la ciencia administrativa a mediados del siglo XX se concluyó que era más adecuado orientarse hacia los mercados. En este caso los mercados pueden organizarse por áreas geográficas, tales como región Américas, región Europa, región Pacífico, etc. Manteniendo siempre una dirección general con servicios comunes o reservados por control o eficiencia. Por ejemplo: los departamentos financieros usualmente se quedan en la dirección general para optimizar el manejo de efectivo y tener control de las políticas de endeudamiento y liquidez

En las entidades financieras es muy frecuente esta organización de acuerdo a la geografía de los países o del mundo.

Otro criterio de clasificación de mercados puede ser los segmentos de consumidores. En ese caso las divisiones se harán cargo de un nicho de consumidores (niños, mujeres, hombres) o por capacidad económica (división de consumo masivo, división de lujo, división de populares, etc.).

La organización por divisiones se optimiza cuando la dirección central es muy pequeña pero con alta capacidad de supervisión y control y las divisiones pueden medirse en sus resultados de manera clara y continua.

### 15.3.4. Por proyectos

Cada vez es más frecuente que algunas organizaciones tengan una vida claramente limitada por la duración de un proyecto sin ninguna posibilidad de supervivencia más allá. Pero los proyectos pueden ser tan complejos que requieran una gran organización tanto en recursos humanos, financieros y físicos, como en tiempo. Por ejemplo, una concesión de un aeropuerto, o la construcción de una hidroeléctrica, o de un rascacielos, o la explotación de un gran yacimiento petrolero, son proyectos que duran años, de gran valor económico que sin duda tienen vida finita.

Una adecuada organización es vital para las diferentes etapas del proyecto y por tanto su estructura deberá ser flexible. En este caso son muy útiles las “*task forces*”, O sea grupos de trabajo especializados e interdisciplinarios que cumplen tareas con metas concretas.

Por Ejemplo: el grupo que se encarga de la preparación de una licitación, que desaparece una vez se logre el éxito de la adjudicación, luego aparece la necesidad del grupo que trabaja el cierre financiero que pierde importancia

una vez se logra, el grupo técnico que aparece cuando todo está listo legal y financieramente y desaparece al terminar la obra; luego entraría el grupo de operación y finalmente el grupo de liquidación del proyecto. Usualmente esas tareas son especializadas y requieren diferentes expertos. Adicionalmente se necesita contar con un grupo de dirección permanente con tareas cuya intensidad oscila según la etapa del proyecto.

### **15.3.5. Por unidades de negocio**

El crecimiento de las grandes corporaciones, la dinámica de fusiones y adquisiciones de empresas y la aparición de inversionistas institucionales han llevado a un tipo de organización en la cual coexisten dentro de la misma organización, negocios muy diferentes que son en sí mismo empresas completas.

El caso más exitoso de este tipo de organización es General Electric: durante la Presidencia de Jack Welch acumuló unidades de negocio en electrodomésticos, turbinas de avión, instrumentos médicos de alta tecnología, medios de comunicación, leasing, servicios financieros, etc., llegando a ser líder mundial en varios de esos negocios.

En este caso la organización tiene una dirección central que imparte políticas, busca oportunidades, prepara directivos, evalúa, supervisa y controla. Cada unidad de negocio se organiza según la conveniencia en alguna de las formas dichas.

### **15.3.6. Matricial**

A finales del siglo XX algunos autores presentaron un nuevo tipo de organización para solucionar los problemas que aparecieron por la complejidad de muchas empresas. Se aplica principalmente en organizaciones multidivisionales donde cada posición en un organigrama, tiene la posibilidad de reportar a su jefe inmediato desde el punto de vista de su ubicación física, o a su jefe de área desde el punto de vista de la función que ejerce.

En una empresa farmacéutica, un director de mercadeo de la región Pacífica trabaja bajo la dirección del Presidente de dicha región y en las oficinas de dicha División, por ejemplo en Tokyo. Simultáneamente existe el Director Mundial de mercadeo con sede en New York que imparte las políticas al respecto para todas las divisiones. Lo mismo sucede con casi todas las posiciones directivas de la región y de todas las demás regiones.

La solución propuesta es la organización matricial por la cual el ejecutivo depende en línea de su presidente regional y funcionalmente de su director de área. En ese caso se deja totalmente claro el alcance de las decisiones de cada uno de los directivos. No obstante la claridad con la que se establezcan las atribuciones y alcance del mando, la realidad ha mostrado que es fundamental la coordinación que logren los dos jefes. En el ejemplo, el presidente de región con el director general del área. De lo contrario el ejecutivo será sometido a tensiones de muy difícil manejo.

Con la adecuada coordinación y claridad, este tipo de organización permite una unidad de criterio en temas fundamentales y una adecuada transmisión de políticas para toda la organización global.

### 15.3.7. Orientado hacia el cliente

Como se explicó al hacer el recuento histórico de los autores, luego de Peter Drucker y los enfoques humanísticos, ha venido desarrollándose un enfoque basado en considerar el cliente como la razón fundamental de ser de las empresas. Los sistemas de organización, por tanto, se ven afectados en la creación de áreas de servicio al cliente, que pueden ser departamentos en los sistemas departamentalizados, o incluso verdaderas áreas con poder que se destacan en las empresas, colocándolas en un segundo nivel con títulos como “Vicepresidencia de Servicio al cliente”.

Se ha llegado a proponer una organización del siguiente tipo para expresar el verdadero interés por el cliente.



Si el orden de importancia viene dado por orden descendente, este esquema indica que los verdaderamente importantes son los clientes y que son parte de la empresa. Luego aquellos que consiguen, sirven y dejan satisfechos a los clientes o sea los vendedores, cajeros, porteros y en general todos los que tiene contacto directo con el cliente.

Luego quienes los supervisan para asegurar el buen servicio como los gerentes de oficina, gerentes de ventas, etc.

Seguirían quienes dan todo el apoyo logístico y operativo a la organización para asegurar un adecuado producto y servicio según el caso. Por ejemplo áreas de sistemas, de compras, de personal, etc.

Finalmente, las áreas de dirección y mando deben entender su función como la base para construir un sistema que finalmente produce bienes y servicios para el cliente.

#### **15.4. Línea y Staff**

Un avance muy antiguo pero muy útil en los sistemas organizacionales ha sido la diferencia entre línea y “*staff*”.

Llámanse línea todas las posiciones en la organización que tienen mando y hacen parte de la estructura jerárquica desde la más alta dirección hasta el último operario.

Se denomina *staff* las posiciones que no hacen parte de la cadena de mando, no ejercen por tanto autoridad y su acción es de tipo consultoría o asesoría, o sea, sus conceptos pueden o no ser tomados por la persona de la línea a la cual asesora y hasta allí llega el alcance de su influencia.

El *staff* puede ser permanente u ocasional. En todos los niveles de la organización puede aparecer la conveniencia o necesidad de nombrar permanente o temporalmente a alguien como *staff*. Por ejemplo, un experto en sistemas que asesore a la Vicepresidencia de operaciones en esos temas. O un asesor legal que aconseje al CEO y la Junta Directiva permanentemente en los aspectos legales de las decisiones que deban tomar. Si el tema es muy especializado o no corresponde a la línea ordinaria del negocio, puede traerse otro *ad-hoc*. Para seleccionar un nuevo CEO, usualmente las Juntas se asesoran de firmas especializadas en reclutamiento de altos ejecutivos.

En todos los ejemplos anteriores, los asesores hacen parte del *staff* de la empresa y no de la línea y su tarea termina una vez den su concepto.

## 15.5. La burocratización

Una de las consecuencias del tamaño y antigüedad de las organizaciones es la tendencia a mantener muchos niveles en la estructura, los cuales se alimentan a sí mismos generando funciones y procesos que un análisis independiente podría considerar innecesarios o producto de mantener lo que históricamente pudo haber tenido justificación. Esa tendencia muy notoria en la empresa pública es lo que se critica como la burocracia en un sentido negativo.

Para contrarrestar esa tendencia ha surgido una contraria que tiende a “aplanar las organizaciones”. Es decir, eliminar niveles en la jerarquía tratando de acercar las directivas a los clientes, y buscar que las decisiones se tomen más cerca de las operaciones. Un análisis de procesos es la herramienta adecuada para lograr este objetivo de manera técnica.

## 15.6. Organigramas

La forma más utilizada para mostrar el diseño de una organización es el organigrama, ejemplos de los cuales vimos en las secciones anteriores.

El organigrama además de indicar los cargos, indica también la jerarquía en orden descendente. Distingue el personal *staff* que usualmente se coloca a los lados y en forma punteada.

Ese es su uso y forma más generalizada. Algunos han buscado establecer convenciones para indicar relaciones matriciales, o relaciones con autoridad limitada.

El organigrama es una de las herramientas administrativas más poderosas y sencillas ya que cada persona entiende perfectamente que la posición que ocupa y el nombre del cargo reflejarán las futuras relaciones dentro de la empresa. Por ello, se recomienda que cuando se diseñan las organizaciones o se hacen reestructuraciones la alta dirección lo maneje en forma confidencial, y solo lo promulgue cuando haya sido debidamente revisado y se considere que las reacciones que sin duda generará sean previstas y puedan ser adecuadamente manejadas.

Si la organización es grande y compleja los organigramas se presentan en forma general y se van detallando en sucesivos organigramas hasta llegar a los cargos más bajos. Usualmente se detallan en forma tal que quepan en una simple hoja.

*Todo nuevo organigrama produce reacciones importantes, positivas o negativas, en todos los miembros de la organización.*

*El organigrama es la herramienta para mostrar la estructura de la organización.*

## **15.7. Manuales**

Al crecer las organizaciones y con la finalidad de depender menos de los cambios de personas, buscar uniformidad en la operación, lograr eficiencia y generar una cultura común, la Administración ha desarrollado una herramienta que son los manuales.

*Son documentos donde se especifican los aspectos que constituyen la organización de una compañía.*

Los principales manuales convenientes son los siguientes:

- *Manual de estructura*: contiene los organigramas que reflejan las áreas existentes, su jerarquía y relaciones tal como se explicó anteriormente.
- *Manual de procedimientos*: Presentan en detalle cada uno de los procedimientos que se ejecutan en una organización. Según el objeto social puede haber manuales técnicos, de producción, administrativos, comerciales, etc. El nivel de detalle dependerá de la gerencia y de los recursos disponibles para ello.
- *Manual de funciones*: es correlativo con el anterior y en él quedan especificados los cargos existentes y las funciones que desempeñan, con el nivel de autoridad que ejercen.
- *Manual de políticas*: una estructura puede realizar procedimientos y ejercer funciones en un marco de diferentes políticas que establezca la alta dirección. Para evitar confusiones, choques y decisiones contradictorias, conviene establecer las políticas que llegarán igualmente e al nivel de detalle que desee la gerencia.

## **15.8. Logística**

La globalización, la disponibilidad de tecnologías automatizadas, la complejidad y amplitud de los mercados, ha llevado a que se desarrolle un área especia-

lizada en el manejo de procesos de almacenamiento, transporte, distribución y control de los productos y servicios, con énfasis en la optimización de los inventarios y en la búsqueda de disminución de tiempos de entrega. Todo ello con su efecto positivo sobre la rebaja de costos. Esta área se ha llamado el área de logística y utiliza tecnologías altamente sofisticadas, que incluyen robotización, lectores ópticos, *software* especializado, medios de transporte, control satelital, etc.

Es esta una forma de organización específica para los temas indicados.

### 15.9. Cadenas de suministro

Por las mismas razones mencionadas en el párrafo anterior, y con un alcance aún mayor, se ha desarrollado el concepto de “cadenas de suministro”.

Las empresas entienden que dependen de sus proveedores y éstos a su vez dependen de sus clientes en procesos que no son finales sino intermedios antes de llegar al consumidor final.

Para que un producto llegue al consumidor se requieren muchos procesos e insumos previos que se van acumulando en una cadena de producción por empresas, hasta que una de ellas termina siendo la que haga la entrega final. Es posible que también ejecute la producción final pero sin duda no se encargará de todos los componentes del producto, o de los empaques, o del sistema de distribución, etc. Por otra parte, el productor óptimo desde el punto de vista de calidad o precio puede estar en otro sitio o incluso en un país diferente.

Estudiar cómo coordinar las diferentes empresas, con la colaboración y participación de los otros intervinientes, permitirá un proceso óptimo para todos. Se conforman así las *cadenas de suministro*.

Naturalmente la organización de las empresas con este enfoque requiere de funciones, de procesos y de decisiones complejas.

Las mayores empresas del mundo como IBM han tenido magníficos resultados con estas tecnologías.

### 15.10. Centralización vs. descentralización

Cuando se habla de organización, aparece inmediatamente el tema de la centralización o la descentralización. Es decir, se trata de decidir si el tipo de organización se diseñará centralizando procesos y funciones o mejor se llevarán todos o algunos de ellos a niveles alejados de la dirección central o de un solo sitio.

¿Se puede producir para todo el mundo en un solo país como China que ofrece grandes ventajas y se ha convertido en la “fábrica del Mundo” y se descentraliza la venta para adecuarse a cada uno de los mercados?

¿Se descentraliza la producción como ha hecho la industria del automóvil y se especializan algunos centros de producción en un modelo particular para mercados regionales logrando eficiencia de transporte y producto?

¿Se descentraliza la toma de decisiones para aprobar créditos en los bancos de operación mundial con el objeto de lograr agilidad en el servicio, o se centralizan en un área de crédito de la dirección central para controlar los riesgos? Si se descentralizan, ¿qué controles y sistemas de información se utilizarán?

El tema es vigente en cualquier tipo y tamaño de organización, obviamente según las circunstancias. ¿Hasta qué punto se le permitirá al vendedor manejar una tabla de descuentos? O, ¿se centraliza esta decisión en el gerente de ventas o se reserva para la gerencia general?

Todas las industrias y negocios tienen variadas experiencias y son múltiples las variables que intervienen en la decisión de organizar centralizada o descentralizadamente una empresa o algunas de sus áreas.

El costo, la oportunidad, la calidad, el servicio al cliente, el riesgo, la confianza en el personal, la experiencia, son algunas de las variables que deberán tenerse en cuenta para tomar la decisión.

Dell Computer tuvo un gran éxito en su fabricación centralizada, mientras G.E. tuvo éxito en su manejo descentralizado.

No existe, por tanto, una regla general, ni una fórmula óptima. La organización que se adopte deberá por tanto ser el resultado de un análisis y conocimiento profundo del negocio y de los recursos disponibles, en el marco de las políticas de la alta dirección

## **15.11. Organización formal e informal**

En toda empresa además de la organización formal que se adopte existe una organización informal que consiste en el conjunto de relaciones, jerarquías, procedimientos, prácticas que no han sido promulgadas ni descritas en manuales, y que de manera no expresa ni consciente forman parte de la vida de las empresas.

A través de procesos de dinámica de grupos, liderazgos no declarados, costumbres culturales, las organizaciones adoptan lo que se llama *organización informal*. No afectan todos los aspectos de la organización aunque conviven con la organización formal y en ocasiones la modifican.

En empresas de familia es muy notoria la existencia de las dos organizaciones. Los miembros de la familia ocupan frecuentemente dos tipos de roles: uno el formal, que se promulga y otro el informal, que le reconocen y adopta. El fundador muchas veces se “retira” para dar paso a nuevas generaciones o a una gerencia profesional y así se organiza la empresa formalmente, pero informalmente sigue siendo la verdadera autoridad reconocida y muchas veces ejercida.

En las grandes empresas igualmente existen organizaciones informales de autoridad o de costumbres que complementan o contradicen las políticas “oficiales”.

En algunos países es muy frecuente que formalmente se prohíba en las empresas comercializar productos entre los empleados. Con alguna pequeña investigación se descubrirá que existe un amplio mercado clandestino (informal) de productos de primera necesidad, alimentos, vestuario, joyas, etc.

La organización informal muchas veces es inofensiva e intrascendente, pero en otras ocasiones puede concluir en una fuente de conflictos profundos. La gerencia puede igualmente, orientar la organización informal hacia los objetivos de la compañía, por ejemplo en un uso positivo de los liderazgos informales que aparezcan en la organización.

### **15.12. Organización estática vs. Organización dinámica**

Los aspectos estudiados sobre el elemento *Organización*, requieren en la práctica un gran esfuerzo y una ingente cantidad de recursos y se van construyendo a lo largo del tiempo generando una tendencia al estatismo. Una vez elaborados los manuales, definida una estructura, la tendencia será a conservarlos. Fácilmente se cae en la llamada *burocracia* o sea la fijación de puestos de trabajo cuya verdadera utilidad no se vuelve a analizar ni discutir no importa los cambios que se produzcan por la tecnología, el mercado o la competencia.

Esta inercia a mantener lo establecido (que mostró sus resultados positivos cuando se implantó) requiere un gran esfuerzo de la gerencia para detenerla y cambiarla por una organización dinámica en continuo análisis y movimiento, como lo exige el entorno actual.

Las técnicas de organización que se implanten deben, por tanto, incluir un proceso de análisis y cambio continuo para mantener las organizaciones competitivas.

### **15.13. Importancia de la forma de organización**

Las decisiones que se tomen en la forma de organizar una empresa son vitales para el futuro de la misma aunque muchas veces no se note.

El hecho de que los sistemas de organización hayan sido de las primeras técnicas que se desarrollaron en la ciencia administrativa hace pensar a muchos que son simples trabajos mecánicos de levantamiento de procesos, descripción de funciones y revisión de organigramas. La experiencia demuestra que son parte fundamental de la estrategia de una compañía.

En Colombia existían en los años 70 sólo dos sistemas de tarjetas de crédito: Diners y Visa, controlado y con la participación de sólo los grandes bancos. Igualmente existía una pequeña operación tarjetas de crédito de un importante banco regional.

Otro pequeño banco regional pidió autorización para emitir tarjetas Visa pero los socios del sistema la negaron. El banco decidió entonces crear una marca propia y competir con los sistemas existentes.

Diners estaba organizado como una empresa independiente y su manejo estaba en manos de un grupo importante de altos ejecutivos. Ellos dirigían la totalidad del sistema.

Visa tenía divididas las funciones. Una organización de servicios de propiedad de los bancos socios del sistema, prestaba los servicios de afiliación de establecimientos y seguridad. Se contrató a un banquero de primer nivel para manejar esta parte del sistema. Por otra parte, Los cinco bancos grandes socios competían entre sí en la emisión de tarjetas y vinculación de tarjetahabientes. Internamente esta parte del sistema era manejada como uno de los varios departamentos de cada banco en un tercer o cuarto nivel de las entidades y se suponía que contaba con el respaldo de toda la fortaleza y organización de cada banco.

El tercer sistema regional llamado BIC (el mismo nombre del Banco) era manejado también como uno de los departamentos del Banco.

El nuevo sistema llamado Credencial, diferente al nombre de su propietario, el Banco de Occidente, fue organizado como una División independiente con gran autonomía y se contrataron ejecutivos de primer nivel para su manejo.

La competencia comercial fue grande impulsada por innovaciones y planteamientos comerciales muy agresivos de Credencial y Diners. Visa siguió defendiéndose con el tamaño de sus socios.

Luego de 10 años de operación de los sistemas, los resultados fueron:

El líder del mercado era Diners a pesar de que internacionalmente había perdido total importancia, pero en Colombia y Ecuador (lo manejaba el mismo grupo humano) era el primero en establecimientos afiliados, socios y facturación.

El segundo en el mercado era Credencial a pesar de que su banco propietario seguía siendo un banco de mucho menor tamaño.

La organización comunal de servicios de los bancos grandes se convirtió en Visa internacional para el país pero no emitía tarjetas, solo manejaba mercadeo común y comercios afiliados.

Los bancos grandes ocupaban en cuanto a tarjetahabientes y facturación posiciones menores a Diners y Credencial a pesar de que en todos los demás productos financieros eran líderes. Solo sumados todos los bancos conseguían cifras parecidas a las de Diners y Credencial.

El BIC siguió con una pequeña operación de tarjeta de crédito hasta que finalmente se fusionó con uno de los grandes.

La hipótesis es que Diners y Credencial, al organizarse como empresas independientes obtuvieron una amplia ventaja estratégica sobre los Bancos que departamentalizaron el producto “tarjeta de crédito”.

Esta hipótesis tiene una corroboración adicional porque ya en la primera década del siglo XXI Diners fue adquirido por otro Banco afiliado a Visa y dejó de ser una empresa independiente. El Banco de Occidente propietario de Credencial, decidió desaparecer la División y la absorbió en la operación comercial de Banca personal. En ese momento seguían siendo los líderes en el producto tarjeta de crédito pero perdieron así su ventaja estratégica derivada de su enfoque organizacional. Varios años después ni Diners ni Credencial mantuvieron su posición de liderazgo y los mayores bancos son ahora los líderes en tarjetahabientes, y facturación.

Múltiples ejemplos de éxito o fracaso pueden estudiarse al analizar como variable principal la forma como las empresas deciden organizarse.



#### 16.1. Definición

Es la parte del proceso administrativo en la cual la gerencia toma decisiones, define estrategias, lidera, motiva al personal y asigna recursos.

#### 16.2. La toma de decisiones

Según Drucker la toma de decisiones es la quintaesencia del trabajo gerencial y al hacerlo el gerente ejerce su función administrativa principal: asumir la responsabilidad de la marcha de la organización, ya sea que lo haga directamente o que tome la decisión de delegar.

Es allí donde se ejerce la autoridad, donde se siente la “soledad del poder”. Aunque se tengan asesores, y el CEO deba llevar a la junta de directores sus decisiones, el él quien conduce la empresa. Tomar decisiones es la razón de ser de la gerencia.

La capacidad de tomar decisiones y asumir la responsabilidad que esto conlleva es una de las capacidades básicas de un gerente. Es muy frecuente que personas que han ocupado exitosamente cargos directivos de segundo nivel o han sido *staff* de CEO, que incluso son proactivos y deliberativos con sus jefes, cuando son ascendidos al primer nivel y ya no tienen quien les ordene o a quien oponerse en las decisiones, se tornan indecisos y lentos porque experimentan el peso real de lo que significa convertirse en el último escalón de la toma de decisiones. Algunos se tornan autoritarios y déspotas con los subordinados como un refugio de su propia inseguridad; otros incluso fracasan, porque eran magníficos segundos de las organizaciones pero no estaban preparados para ser los primeros.

El proceso de toma de decisiones es simple pero crítico:

*Paso 1. Identificación del área o punto objeto de una decisión.*

Aquí se aplica el principio matemático de que gran parte de la solución de un problema estriba en saber plantearlo. Aunque parece obvio, en la práctica

los gerentes no dedican los esfuerzos convenientes a identificar claramente el tema objeto de muchas de sus decisiones o no miran con perspectiva los temas para aclarar si antes de tomar la decisión que se les pide en el momento, es necesario tomar otras decisiones más generales que permitirían decidir con mayor claridad sobre las inmediatas.

En una empresa financiera un empleado, de muy buenas ejecutorias, tuvo una emergencia doméstica por la muerte de su madre. Recurrió al director administrativo para que se le otorgara un préstamo que le permitiera atender los gastos funerarios. El director administrativo presentó el caso ante el gerente general con la recomendación positiva de otorgar el préstamo de manera excepcional ya que no era costumbre en esa empresa hacer préstamos a los empleados.

El gerente general le recordó que la política de la empresa era no otorgar préstamos a empleados y que en un futuro sería muy difícil discriminar a quién sí y a quién no. Hacer la excepción era abrir una puerta que alteraba una política considerada sana y fundamental en las relaciones con los empleados. En el pasado se habían negado solicitudes similares. Le recordó que por el contrario otra política de la empresa era recompensar con bonificaciones ocasionales no recurrentes, las ejecutorias excepcionales de sus empleados.

El gerente general tomó las siguientes decisiones:

- Negar el préstamo solicitado por contravenir la política general sobre el tema.
- Otorgar al empleado una bonificación por el valor necesario para atender la emergencia, en agradecimiento por ejecutorias positivas concretas y recientes.
- Instruir al director administrativo para que promoviera entre los empleados la creación de un fondo de empleados independiente, y al cual la empresa le haría un aporte inicial. El fondo de empleados en el futuro sería el que asumiría las solicitudes de préstamos a empleados basados en un reglamento diseñado por los mismos empleados.

## *Paso 2. Búsqueda de la información disponible.*

Se afirma que las decisiones serán mejores y más fáciles de tomar en la medida en que se disponga de mayor información cuantitativa y cualitativa referente a la decisión.

*Paso 3. Evaluación de la necesidad y oportunidad de tomar la decisión.*

El gerente debe evaluar si es el momento adecuado de tomar esa decisión o es mejor aplazarla mientras se reúne más información o se permite que evolucionen los acontecimientos. Tener el criterio adecuado para dilucidar este punto es una de las cualidades esenciales de la labor gerencial.

No tomar una decisión o demorarse en decidir, son de por sí, decisiones.

*Paso 4. Planteamiento de alternativas.*

La capacidad de encontrar alternativas es una labor intelectual que exige inteligencia, experiencia y dominio de técnicas adecuadas. La creatividad y agilidad para plantear alternativas de decisiones distingue a los mejores gerentes.

Entre las técnicas más usadas se encuentran:

- A. Creatividad del gerente basado en su experiencia y capacidad de análisis
- B. La lluvia de ideas: proceso participativo en el cual se solicita de los subalternos y se analiza con ellos, todo tipo de ideas que alimenten la información y planteen posibles decisiones sobre el punto y sus consecuencias.
- C. El árbol de decisiones. Proceso ampliamente utilizado en algunas industrias como la petrolera, muy útil cuando se encuentran situaciones altas de incertidumbre. Consiste en plantear alternativas simples, de decisiones que a su vez generan consecuencias que van llevando a nuevas alternativas hasta que se agotan las posibles consecuencias o decisiones. En la práctica se puede dibujar lo que resulta ser un árbol que se va configurando en ramas de decisiones o hechos posibles que, a su vez, generan nuevas alternativas. Una vez construido el árbol se evalúan sus diferentes ramas en sus costos o beneficios esperados.

Ejemplo: una petrolera tiene información geológica que sugiere la existencia potencial de un yacimiento. La decisión que se requiere es perforar o no. La perforación es costosa, digamos US\$10.000.000. Los resultados pueden ser complejos: si se perfora puede resultar seco o con hidrocarburo; si resulta seco se pierde la inversión; si resulta con hidrocarburo este puede ser comercial o no; si resulta comercial puede ser de alta producción o baja producción inicial; en ambos casos la magnitud del pozo puede ser abundante o escasa. A medida que se avanza por las ramas del árbol se incrementan los costos. Los ingresos para las diferentes producciones pueden calcularse para compararlos con los costos. En la

práctica las alternativas son aún mayores si se combina con el proceso mismo de perforación. En cada nudo, al abrirse las ramas, se puede dar una probabilidad de ocurrencia de acuerdo con el conocimiento técnico que se tenga. Basados en los cálculos de las diferentes ramas el responsable cuenta con una herramienta de información valiosa para decidir finalmente si perfora o no.

Casos más complejos en la misma industria, y muy conocidos, son aquellos en los cuales hay un derrame de petróleo en el fondo del mar y se desconoce la técnica segura y cierta para controlarlo. El responsable tiene que tomar decisiones, no puede evadirlas, pero las alternativas son varias y de diferente costo y consecuencia económica, de corto y largo alcance. Para este caso un árbol de decisiones es una herramienta poderosa para comprender los riesgos, los costos, las alternativas y las consecuencias.

D. Los comités de expertos a quienes se les consulta en calidad de asesores.

#### *Paso 5. Evaluación de alternativas.*

Una vez planteadas las alternativas posibles se deben evaluar las ventajas o desventajas, los beneficios y los costos de cada alternativa. Es importante observar que no tomar decisión es siempre una alternativa.

La gerencia cuenta con muchas herramientas para evaluar las alternativas. A partir de la experiencia histórica de situaciones similares, de la realidad de la empresa mostrada en sus balances, estados financieros, competitividad, recursos disponibles, proyecciones, alianzas, su situación administrativa, clima organizacional, fortalezas y debilidades, su mercado y sus clientes, puede hacer proyecciones de las consecuencias posibles de las alternativas planteadas

La gerencia debe evaluar el impacto eventual de sus decisiones en el corto y largo plazo.

Las alternativas no solo deben identificarse sino evaluarse con la máxima información. Muchas de las decisiones que toma la gerencia son complejas y por tanto es recomendable elaborar esquemas y formas de presentación que permitan ver con claridad las alternativas y su evaluación.

#### *Paso 6. Decisión.*

Independientemente del estilo gerencial, del cual hablaremos en seguida, finalmente el responsable de la decisión será el que tenga la autoridad en el momento.

La decisión deberá tomarse de forma oportuna y con la información disponible, asumiendo la total responsabilidad por sus resultados.

Si la decisión es acertada y produce resultados positivos para la empresa, la gerencia recibirá los beneficios de buena imagen que corresponden. Si por el contrario la decisión resulta inconveniente en el tiempo, deberá asumir la responsabilidad y explicar los resultados,

Para evaluar si la decisión era acertada o no, es necesario tener presente el principio de que las decisiones se toman en el momento que hay que tomarlas y con la información de ese momento. “La verdad tiene fecha” es un principio fundamental para juzgar las decisiones de un gerente. Sin embargo, con frecuencia los accionistas, las autoridades, la opinión pública tienden a juzgar cuando ya ha pasado el tiempo y se conocen los resultados de la decisión. Su juicio lógicamente está viciado por tener información de resultados que no se conocían cuando había que tomar la decisión. Es otra situación que deben saber manejar los gerentes.

### **16.3. El entrampamiento**

Un fenómeno importante en la toma de decisiones es el que sucede cuando una decisión necesariamente conduce a otra o cuando una decisión conlleva el reconocimiento de que una decisión anterior fue equivocada. Es muy difícil para un gerente aceptar este hecho y puede caer en la trampa, consciente o inconsciente, de continuar con decisiones coherentes con la primera pero que perjudican a la organización. Se ha llegado a concluir que en estos casos la única manera de corregir la decisión es cambiar al gerente pues éste tenderá, incluso honestamente, a justificar su primera decisión y las subsiguientes.

Decisiones de compra de equipos informáticos de alta tecnología y difíciles de evaluar son claro ejemplo de este tipo de situaciones. Una vez tomada la decisión de una marca o tecnología dada, se vuelven necesarias las siguientes decisiones coherentes con la primera. Si la primera resultó fallida será muy difícil dar marcha atrás y aceptar que se perdió lo invertido.

En la empresa pública es frecuente que se otorguen contratos para obras de mucho valor y de larga duración. Los procesos de selección del contratista son igualmente complejos y están expuestos a la revisión y crítica ciudadana. Cuando finalmente se logra adjudicar el contrato e iniciar las obras, es posible que el contratista falle porque no era idóneo para ese contrato o por dificultades sobrevinientes con

posterioridad a la adjudicación. Se requieren por tanto nuevas decisiones. El Contratista hará propuestas que le ayuden a salir de sus problemas y le permitan terminar las obras: flexibilizar precios, pagos o especificaciones. Estas decisiones ya están entrapadas por la decisión inicial de adjudicación. Si se toman y resultan no ser la solución, será muy difícil pasar a la decisión de rescindir el contrato y la tendencia será a tomar nuevas decisiones siempre tratando de salir del problema que por el contrario es muy posible que se siga complicando.

La situación más frecuente es la generación de un escándalo que producirá la salida de quien tomó las decisiones con las graves consecuencias sobre su responsabilidad que, incluso, muchas veces llega hasta complicaciones jurídicas graves.

Los gerentes deben considerar al tomar decisiones las posibles situaciones de entrapamiento futuro y tener el profesionalismo necesario para evaluar en cada momento lo que más conviene a la organización, aún a costa de tener que reconocer errores. Es otra demostración de la gran responsabilidad que tiene la gerencia.

## **16.4. Autoridad**

La dirección está intrínsecamente relacionada con el tema de la autoridad.

Quien dirige debe ser investido de la autoridad formal para hacerlo.

Hay muchas formas de ejercer la autoridad como se verá cuando tratemos los estilos gerenciales.

En Administración de empresas la medida real del ejercicio de la autoridad es que se efectiva y eficaz, es decir, que sea obedecida y que logre los resultados que se propone.

Una de las características de la organización informal de que se habló antes es que puede debilitar la autoridad. Por tanto, quien ha sido nombrado para tener la autoridad conviene que logre también obtenerla de la organización informal. En este punto se relaciona la Administración con el liderazgo que por naturaleza significa la aceptación de autoridad del líder por parte de los seguidores.

La sociología y la política han definido varios sistemas de ejercer autoridad: la aristocracia (gobierno de los mejores), la democracia (gobierno del pueblo), la gerontocracia (gobierno de los ancianos). La plutocracia (gobierno de los ricos). La autocracia (gobierno del más poderoso).

Los gerentes, por su estilo gerencial tenderán más hacia uno o hacia otro de los sistemas, sin embargo el principio claro que ha prevalecido desde los

primeros autores de la Administración es que debe haber un real mando en las empresas y aunque se han ensayado sistemas de mando compartido, finalmente se considera que debe haber una autoridad unitaria que dirija la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos sociales y económicos.

*Las empresas no son una democracia.*

## 16.5. Delegación y responsabilidad

Al volverse complejas y muy grandes las empresas, como lo son desde la revolución industrial, se vuelve imposible que la gerencia tome todas las decisiones y ejerza toda la autoridad a lo largo de la línea de la organización.

Surge por tanto el tema de la Delegación de autoridad y el tema correlativo de la responsabilidad.

El gerente, director general, CEO, presidente, o cualquier título con que se denomine a quien ejerza la suprema autoridad de una organización, debe tomar la decisión de delegar todas o parte de las decisiones a lo largo de la línea de mando. Dependiendo de su estilo gerencial, de la organización diseñada, de sus propias capacidades y las de sus subalternos, delegará más o menos la toma de decisiones.

En organizaciones tan grandes como las existentes en la actualidad muchas de las decisiones ni siquiera las conocerá el CEO, sino que deberán ser tomadas de acuerdo a unas políticas generales de la organización.

En Bélgica la empresa Coca Cola comenzó a recibir quejas de personas que sentían malestar luego de consumir el producto. Al realizar la investigación se encontró que efectivamente la producción de la bebida durante ciertos días se vio afectada por una contaminación con un elemento no apto para el consumo humano.

El malestar de la población y de las autoridades fue creciendo y el Presidente de la compañía en Bélgica buscó las razones y asumió la obligación de retirar el producto. La Dirección General desde Atlanta donde queda su sede mundial envió ejecutivos a apoyar el problema.

Finalmente se supo que en el puerto de Amsterdam un operario de una grúa manipulando una carga que contenía materia prima para la fábrica de –Coca Cola Bélgica accidentalmente chocó un contenedor y allí se originó la contaminación. El impacto sobre la imagen y las ventas fue grave y tardó años recuperarse.

En este caso podemos preguntarnos: ¿Quién debe renunciar por tener la responsabilidad de lo sucedido?

¿La persona que tomó la decisión inmediata de la operación y cometió el error, o sea, el operario de la grúa?

¿Su supervisor?

¿El Director técnico de la planta donde se produjo la bebida que no detectó el problema?

¿El Gerente de la planta?

¿El Presidente de la compañía en Bélgica?

¿El CEO en Atlanta?

En la cadena de delegación, varios ejercieron la autoridad que finalmente produjo el resultado negativo, pero en Administración es claro el principio:

*La autoridad se delega, la responsabilidad no.*

Por tanto el último responsable ante la empresa y la sociedad es el CEO. Ante el CEO el responsable es el Presidente de la compañía en Bélgica y así sucesivamente. Cada jefe, por tanto, evaluará la responsabilidad de cada uno en la cadena de mando y tomará la decisión de pedir o no la renuncia.

Peter Drucker destacó que el asumir la responsabilidad de una organización, la gerencia de empresas se convierte en una profesión altamente delicada que requiere personas con mucha preparación, altas capacidades y gran sentido de responsabilidad.

Las decisiones que toma un gerente son las que conducen a la organización hacia derroteros de éxito o de fracaso. Ese sentido de responsabilidad es lo que explica la alta remuneración otorgada a los gerentes por lo general superior a la del resto del personal que, cuando la vida de la empresa se desarrolla con tranquilidad y normalidad puede parecer innecesaria o exagerada; sin embargo los múltiples casos que diariamente se divulgan sobre problemas en empresas de diferentes países demuestran que el hecho de que muchas veces parezca fácil la labor, lo que está demostrando es que las empresas tienen una buena dirección.

## **16.6. Estilos gerenciales**

Es un hecho evidente que los gerentes no actúan igual en la forma de ejercer la dirección de las organizaciones.

Los psicólogos sociales han buscado clasificar los diferentes estilos a la luz de las variables que se consideren relevantes para ello. También han trabajado en entender porqué un gerente tiende hacia un estilo u otro, lo cual, en el fondo lo que refleja es la personalidad del gerente, originada en su temperamento, carácter, formación y convicciones.

### 16.6.1. Clasificación tradicional

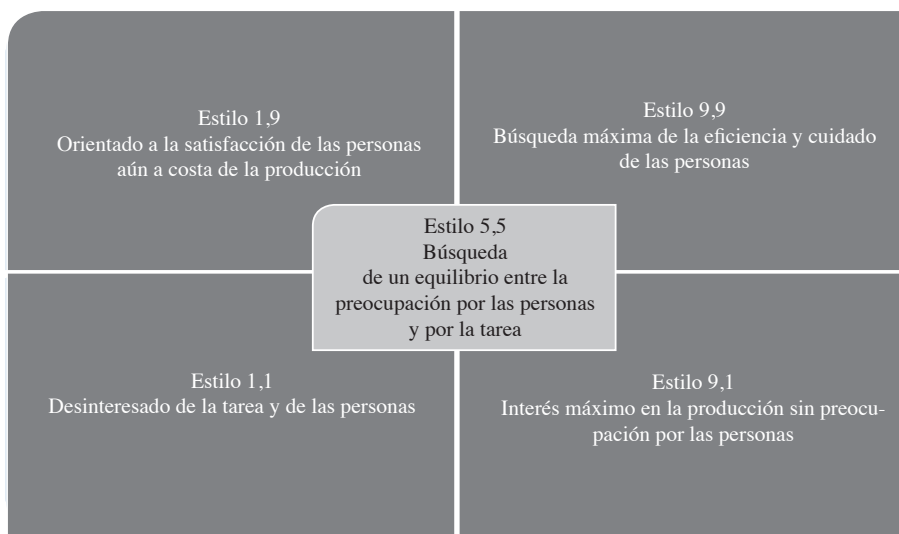
Usualmente se distinguen los estilos gerenciales en función de la forma como toman las decisiones. Así podemos clasificar los siguientes:

- *Estilo autocrático*. Los gerentes de este estilo toman las decisiones por sí solos y esperan que los subalternos acepten sin discusión las orientaciones y políticas que promulgan.
- *Estilo participativo*. Los gerentes de este estilo gustan de oír el concepto de sus subalternos antes de tomar las decisiones. Sin embargo en último término, son ellos los que deciden.
- *Estilo democrático*. Los gerentes de este estilo buscan que se forme un consenso de los diferentes temas de la empresa entre el grupo que se verá afectado por la decisión o por la política respectiva.
- *Estilo paternalista*. Los gerentes de este estilo se comportan como padres que cuidan a sus hijos. Toman todas las decisiones pero se preocupan de que los empleados las entiendan como bondadosas para ellos, aunque no lo parezcan.

### 16.6.2. La rejilla administrativa

El matrimonio Mouton-Blake propuso en los años 50 del siglo pasado una forma de clasificar basada en la combinación de las escalas de dos variables,

Según los autores, los gerentes pueden preocuparse por la producción o preocuparse por las personas. Conformaron un gráfico de coordenadas cartesianas con las dos variables en una escala de 1 a 9. De allí resulta lo que llamaron la “rejilla administrativa”, en la cual, en los extremos, pueden verse los estilos que ellos identificaron y a los cuales les pusieron algunos nombres sin importancia real para propósitos científicos.



Esta clasificación es muy clara a la luz de la realidad que se encuentra en las empresas y permite que los gerentes se vean retratados en alguna de las cinco alternativas descritas por los autores.

En relación con la rejilla administrativa conviene correlacionarla con las teorías de Douglas McGregor analizadas en la parte primera de este libro. Quienes entendieron las teorías de McGregor como teorías de manejo de los seres humanos han tratado de identificar la rejilla administrativa como una aplicación práctica ya que suponen que el interés por los seres humanos corresponde a la Teoría Y, mientras el interés por la producción corresponde a la Teoría X. ¿Esta afirmación es correcta a la luz de las ideas tanto de McGregor, como de Mouton-Blake?

Como se vio en su momento, McGregor va mucho más profundamente a las bases ideológicas de los gerentes; es decir, la explicación de porqué los gerentes son de un estilo y no de otro dependiendo del concepto que cada gerente tenga del hombre en relación con el trabajo.

Así entendido, los cinco estilos propuestos por Mouton-Blake tienen todos su origen en la Teoría X, ya que se basan en contraponer la realización personal contra la eficiencia de la producción, que es una consecuencia de la hipótesis que al hombre no le gusta el trabajo y por tanto el gerente tiene que tomar partido entre el trabajo y el hombre.

Por el contrario, la hipótesis fundamental de la Teoría Y, que dice que al Hombre le gusta el trabajo, conlleva a que la disyuntiva implícita en la rejilla administrativa no es siquiera pensable.

La conclusión, entonces, es que las ideas de Mouton-Blake son claro ejemplo de Teoría X al proponer su rejilla administrativa, lo cual no elimina el valor de las clasificaciones que hacen sobre el estilo de los gerentes. Se observa así que dentro de una misma base ideológica, pueden darse diferentes estilos gerenciales originados en otros conceptos ideológicos o de personalidad.

### 16.6.3. Otras clasificaciones

R. Likert planteó cuatro estilos gerenciales: coercitivo, coercitivo benevolente, consultivo y participativo generados a partir del interés de los gerentes por la tarea o por el empleado, o sea, parte de una dicotomía similar a la que usaron como punto de partida Mouton Blake. El autor luego de su análisis, propone e impulsa como el mejor, el estilo participativo, por considerar que es el más idóneo para motivar al trabajador.

Otros sicólogos sociales y administradores han trabajado sobre variables diferentes de personalidad y sobre combinaciones de las mismas.

Entre ellas un instrumento muy popular es el modelo de Meyers-Briggs (MBTI) que busca definir la personalidad de un individuo alrededor de la combinatoria de cuatro extremos de variables. Según este modelo, con un cuestionario de cien preguntas sobre temas de vida diaria, se analiza si la persona es extrovertida o introvertida; racional o emocional; sensible o pensante; perceptiva o crítica. La combinatoria produce 16 diferentes perfiles de personalidad, que podrían llevar a 16 estilos gerenciales diferentes los cuales encuentran aplicación para los procesos que se refieren a decidir el tipo de gerente que conviene para una empresa en una situación específica.

## 16.7. Motivación

Luego de los estudios de Elton Mayo muchos autores han trabajado el tema de la motivación del ser humano para comportarse de una u otra manera en la empresa.

Es un principio administrativo que

*Un trabajador motivado es más productivo para la empresa y para sí mismo.*

Como consecuencia del anterior principio, una de las tareas fundamentales de la dirección de las empresas es lograr mantener a las personas vinculadas debidamente motivadas para lograr los objetivos de la organización

La investigación se centra, entonces, en identificar las razones por las cuales un trabajador se motiva o se desmotiva. Este es un gran campo para

la sicología y la sicología social. Incluso la antropología filosófica ha hecho aportes especialmente a través de las teorías de Douglas McGregor y su relación con el trabajo.

### **16.7.1. Enfoque clásico**

El enfoque tradicional e intuitivo dice que el hombre trabaja para satisfacer sus necesidades. Por tanto la motivación se origina en satisfacerlas y como consecuencia, se concentra en estudiar las necesidades del ser humano.

La clasificación clásica dice que el hombre tiene tres tipos de necesidades:

- *Materiales*: que satisfacen la necesidad de comida, sueño, y en general las referentes al cuerpo.
- *Sicológicas*: que satisfacen las necesidades emocionales, de equilibrio, seguridad, vida social.
- *Espirituales*: que satisfacen las necesidades de amor, de trascendencia en el tiempo y en el espacio.

Ante esta clasificación muchos piensan que el trabajo se dirige a satisfacer principalmente las necesidades materiales a través de un salario. Aceptan que, además, el hombre encuentra en la empresa aspectos psicológicos como por ejemplo, la seguridad para el presente y el futuro.

Otras actividades e instituciones como la familia, el deporte, el estado, los amigos, etc., darán al ser humano la satisfacción de las necesidades que no atañen al trabajo.

### **16.7.2. Jerarquía de las necesidades**

Maslow propuso varios principios referentes a las necesidades.

El principal de todos es que *las necesidades tienen un orden jerárquico*.

Propuso la siguiente escala de necesidades

- *Fisiológicas*: alimento, agua, vestido, sueño, impulso sexual.
- *Seguridad*: sentirse libre de peligros físicos y psicológicos como perder el trabajo o los bienes.

- *Afiliación* o aceptación: identificarse con grupos y ser aceptado
- *Estima*: no sólo significa formar parte de un grupo y ser aceptado sino que además se autoestime y los demás también lo aprecien, con las consecuencias de poder, prestigio y confianza en sí mismo.
- *Autorrealización*: es la necesidad de logro, de desarrollar su potencial y lograr lo que se propone.

Un segundo principio de Maslow es *que las necesidades se van satisfaciendo en el orden jerárquico expuesto*.

Es decir primero tratará de satisfacer las necesidades fisiológicas y sólo cuando éstas estén razonablemente satisfechas dará otro paso en busca de la satisfacción de las siguientes.

Algunos concluyeron, por tanto, que en los niveles bajos de las organizaciones el gerente debía preocuparse por satisfacer las necesidades primarias y solo en los niveles altos se requerían satisfactores de estima y autorrealización.

A pesar de lo atractivo de esta teoría, y que en el fondo es una sofisticación de la teoría clásica que impulsó la Administración natural, estudios posteriores, y la evidencia, demuestran que los seres humanos son más complejos.

Basta con tener contacto medianamente profundo con las clases bajas de una sociedad para concluir lo equivocado de la teoría de Maslow. Todos los seres humanos desean satisfacer los diferentes grupos de necesidades clasificadas por Maslow, lo que lleva a decir que su aporte es la discriminación y descripción de las necesidades humanas, pero no el principio de satisfacción jerárquica.

### 16.7.3. Enfoque bifactorial de Herzberg

Desarrollada en los años 50, el autor analizó que lo que producía satisfacción era diferente a lo que producía insatisfacción. Es decir, que la ausencia de lo que producía satisfacción no necesariamente producía insatisfacción. Por ejemplo: un muy buen salario es satisfactor, un salario bajo no necesariamente es insatisfactor. Un mal ambiente de trabajo es insatisfactor, lo contrario no necesariamente satisface. Los llamó factores de higiene.

A partir de la observación dicha el autor consideró que podían clasificarse dos tipos de factores: unos son sólo *insatisfactores* que de no existir, producen insatisfacción pero de existir no producen motivación; otros son *motivadores*

que realmente impulsan y motivan a las personas y a éstos los llamó factores de motivación

- Factores de motivación: realización personal, reconocimiento, responsabilidad, progreso, desarrollo, el trabajo mismo.
- Factores de Higiene: supervisión, condiciones del trabajo, relaciones interpersonales, remuneración, seguridad, políticas y prácticas administrativas.

### **16.7.4. Teorías de las expectativas**

Desarrollada por Victor Vroom, plantea que la motivación depende de las expectativas que tenga la persona sobre el valor que obtendrá por el trabajo y la probabilidad de lograrlo.

En forma sencilla: si yo creo que mi trabajo me traerá unos resultados que valoro mucho y creo que tengo alta probabilidad de lograrlo, trabajaré con una gran fuerza. Esa gran fuerza es lo que llamamos motivación.

Si por el contrario, no me interesan los resultados que se logran con el trabajo (no les doy valor), no aparecerá esa fuerza. Igualmente, si veo muy remoto el que pueda lograrlos.

Esta teoría reconoce una situación bastante realista: las personas tienen diferentes objetivos. Buscan cosas diferentes en el trabajo. Algunos le pueden dar gran valor a los resultados económicos, para ellos los incentivos monetarios serán motivadores. Otros le darán gran valor a los ascensos, trabajarán por ello. Otros querrán reconocimiento social, será su motivador.

Si esta teoría es correcta, la labor gerencial de motivar a los empleados es compleja y requiere una relación profunda del gerente con sus empleados y un diseño de objetivos adecuado.

### **16.7.5. Teoría del desarrollo humano**

Volviendo a las ideas de Taylor y su planteamiento de la razón de ser de la Administración, desarrolladas con profundidad por McGregor y aplicadas por Drucker, se puede afirmar que el trabajo es uno de los sitios donde *el ser humano se desarrolla y puede encontrar la realización de su potencial como persona.*

Si se acepta la clasificación de Maslow, pero se corrige diciendo que todo ser humano desea simultáneamente satisfacer integralmente sus necesidades, se

puede afirmar que en el trabajo los seres humanos esperan encontrar una fuente de satisfacción y tienen la expectativa de hacerlo como plantearía Vroom.

Es verdad que existen otras dimensiones humanas profundas: la familia, los amigos, la patria, las comunidades, la religión, la educación. Pero es un hecho que el ser humano pasa la mayor parte de su vida consciente y útil en el trabajo.

¿Cuánto de las aspiraciones y potencialidades humanas puede satisfacer el trabajo? No todas, sin lugar a dudas, pero sí muchas de ellas.

Es el gerente quien puede generar el que los empleados se desarrollen y satisfagan sus aspiraciones. Lo hace con sus decisiones, con la forma de dirigir la organización, con las metas y objetivos que proponga, con el clima organizacional que promueva.

Muchos han considerado que la empresa es tan sólo el sitio donde los empleados satisfacen sus necesidades básicas a través de un salario que les permite obtener lo necesario para ese capítulo. Otros se van al otro extremo y llegan a hablar de la “familia” para indicar que los empleados deben encontrar en la empresa todos los objetivos humanos posibles y llenan de actividades empresariales incluso las horas de descanso. Nuestra posición es la siguiente:

*La empresa debe propiciar el desarrollo integral de los seres humanos vinculados a ella dentro de las posibilidades que brinda el buscar su objeto social y cumplir ese objeto.*

El anterior principio orienta con amplitud las potencialidades de desarrollo que deben encontrar los empleados en una organización, pero establece al mismo tiempo los límites que enmarcan el trabajo. El norte único de una organización debe ser el desarrollo exitoso de su objeto social permanente en el tiempo. Los empleados se desarrollan en muchas de sus dimensiones (;necesidades?) al lograr ese objetivo.

Una empresa de medios de comunicación hacía parte de un conglomerado de empresas orientadas por la comunidad jesuítica. El conglomerado estaba compuesto por exitosas entidades financieras, de seguros, constructoras. La empresa de medios había sido fundada 20 años atrás y su labor se circunscribía a un programa de TV educativa en horario de la tarde entre semana y la transmisión dominical de la misa. Su audiencia era mínima y por tanto sus ingresos por publicidad eran mínimos, conseguidos con las mismas empresas del grupo empresarial. Como sus ingresos no alcanzaban para su funcionamiento, todos los meses firmaba un pagaré con el banco del grupo para pagar la nómina de ocho empleados: el gerente, un subgerente comercial, un director técnico, un tesorero, un contador, una secretaria, un asistente de café y un mensajero. No poseía equipos ni infra-

estructura alguna. Operaba en medio piso, en la sede del Banco, con un arriendo que nunca pagaba.

La Junta directiva estaba compuesta por los presidentes de las empresas del grupo y un asesor jesuita. Se reunían en el Banco porque los muebles de la empresa estaban rotos. Puesto que querían dinamizar la empresa nombraron un nuevo gerente general exitoso proveniente del sector financiero. El presidente del grupo acudió el primer día a presentarlo a los empleados. A la hora de iniciar labores solo estuvo presente el mensajero. A media mañana un olor intenso invadió la oficina. El nuevo gerente salió a averiguar y encontró que todo el grupo de empleados se reunía a consumir un preparado de olor penetrante. Al medio día la señora del café preparaba con aportes de todos, un almuerzo casero cuyo olor igualmente no era adecuado para una oficina.

El gerente prohibió a partir de la fecha el consumo de dichos alimentos en la oficina. Autorizó solo café, agua y gaseosas que suministraría la misma compañía.

Consiguió reparar los muebles y reunió la Junta Directiva en las instalaciones de la compañía, para lo cual hizo limpiar y arreglar lo existente. De su casa trajo cigarrilleras de plata y compró de su bolsillo cigarrillos para los miembros que fumaban.

Al llegar la primera quincena no quiso pedir prestado al Banco del grupo. Por sus contactos previos consiguió un sobregiro en un banco comercial y ordenó al tesorero pagar la nómina.

Con el gerente comercial hizo un plan para vender patrocinios en la Santa Misa del Domingo y elaboró un presupuesto de funcionamiento.

Reunió a los empleados y les propuso:

- Tener siempre la oficina y los escritorios limpios, en buen estado y sin olores.
- Llegar temprano.
- Con el subgerente comercial buscarían los patrocinios para llenar el presupuesto de funcionamiento.
- Con el tesorero buscarían créditos mientras los ingresos propios llegaban.

- Participarían en la siguiente licitación para obtener horas de programación comercial.
- Buscarían una sede propia con capacidad de tener estudios de radio y TV.
- No volverían a pedir fondos al Grupo empresarial. Solo pedirían su respaldo para los programas dichos.
- Propuso el objetivo de ser una empresa real de medios autónoma y auto sostenible.

Al cabo de un año la empresa tenía cinco horas semanales de programación comercial además de los programas sociales; era líder en películas de entretenimiento familiar; era dueña de una estación de radio con equipos propios; tenía sede propia en una elegante casa remodelada; restaba asesoría al gobierno en TV educativa; era autónoma financieramente sin pedir apoyo al grupo; los siete empleados continuaban en sus puestos con mejores salarios y cuidaban la sede y los equipos con extremo celo.

Con el tiempo, se convirtió en una de las principales programadoras de concurso y telenovelas; diseñó y elaboró todos los programas y materiales de radio y TV para el programa estrella del nuevo gobierno: la Universidad abierta y a distancia; todos los empleados iniciales progresaron en sus carreras; al final, tenían cerca de 50 empleados y decenas de contratistas.

## **16.8. Administración de personal**

Una de las labores directivas de la gerencia es conformar el equipo humano de la empresa. Los padres de la Administración concedieron gran importancia a esta tarea como pudo verse en la parte I de este libro. A continuación analizamos los principales procesos para ello.

### **16.8.1. Selección**

El proceso de selección es fundamental para evitar posteriores problemas tanto para la empresa como para los empleados. La Administración natural se refugiaba en la capacidad de la gerencia o de la persona a cargo para identificar y evaluar en entrevistas personales la conveniencia de un aspirante para el cargo propuesto.

Es necesario elaborar los perfiles de los cargos a proveer basados en los manuales de funciones. Es tarea de los psicólogos y expertos en selección de personal identificar los candidatos para que cumplan con los perfiles necesarios para lo cual existen empresas dedicadas exclusivamente a seleccionar personal.

Las grandes organizaciones realizan, usualmente, procesos complejos de meses y años con asesoría externa para seleccionar los futuros directivos.

Algunas empresas tienen políticas de promoción interna, por tanto, seleccionan los cargos dentro de la misma empresa con concursos abiertos. Esta política genera motivación en los funcionarios; sin embargo las reglas de juego deben ser muy bien concebidas y explicadas.

Otras empresas manejan la política contraria y seleccionan vacantes de fuentes externas como solicitudes generales a través de medios de comunicación, o de prácticas universitarias, o de firmas especializadas en selección y suministro de personal. Esta política se fundamenta en la conveniencia de renovar los grupos humanos y estar abiertos a innovaciones y nuevas generaciones.

Lógicamente, mezclas de las anteriores políticas también se encuentran en la práctica.

### **16.8.2. Inducción**

Como veremos más adelante, las organizaciones son seres vivos, con cultura propia y en desarrollo. Un nuevo miembro implica un proceso de acomodación que en ocasiones puede ser traumático pero que requiere siempre un proceso de adaptación. Desde los más elementales aspectos relacionados con el conocimiento de la ubicación física de los elementos vitales para el trabajo y la vida laboral, hasta los más complejos que incluyen conocer las políticas y valores de la compañía, hacen indispensable un tiempo de inducción para el nuevo empleado.

Sorprende que en la Administración natural este proceso de inducción muchas veces no es tenido en cuenta y tampoco es valorado lo que se demuestra porque es muy frecuente que a un nuevo empleado, que la compañía tomó meses en seleccionar, se le envíe a trabajar en forma inmediata. Prevalece un falso sentido de urgencia.

Sin un proceso de inducción adecuado se incrementa la probabilidad de cometer errores y el aumento de la organización informal porque cada uno

hace las cosas a su manera, y se sacrifica la productividad que se logra con un buen proceso de inducción a través del cual el nuevo empleado conoce la compañía, sus directivos, sus compañeros, sus políticas, sus responsabilidades, los procesos, lo que se espera de él y, en general, la cultura corporativa.

Defendemos el principio de que *ningún nuevo empleado, a cualquier nivel, debe comenzar a trabajar sin un proceso de inducción adecuado a su cargo*. Lógicamente, el personal auxiliar puede requerir uno o dos días y el personal directivo puede requerir meses.

En algunas empresas de gran tamaño y organización, los programas de inducción incluyen pasar por todas las áreas de la compañía antes de iniciar las labores propias para las cuales fue contratado. La productividad que logran, justifica ampliamente el costo de la inducción.

La experiencia demuestra que sólo con la supervisión directa del CEO, las empresas logran introducir la cultura de respetar los procesos de inducción.

### 16.8.3. Ubicación

Uno de los primeros principios defendidos por Taylor y Fayol es que

*La productividad es directamente proporcional a la asignación adecuada de las tareas al personal.*

Las conclusiones de los ejemplos elementales de principios de siglo XX para la industria manufacturera son totalmente válidas en la complejidad de las grandes organizaciones de servicios actuales y en todos los niveles de la organización.

Cada posición de una organización debe ser altamente productiva y generar valor. Esto sólo se logra si la posición es ocupada por quien está mejor capacitado para ejercer el cargo

A este propósito, es útil mencionar el libro de Laurence J. Peter, publicado en 1969 y titulado *El Principio de Peter* donde afirma que toda persona tiende a ascender en la estructura de una empresa hasta que llega a su nivel de incompetencia.

Dicho de otra forma es responsabilidad de la gerencia no permitir que las personas lleguen a su nivel de incompetencia. Muchas veces se busca premiar a alguien por sus buenos resultados y se le promueve a una posición superior que requiere una preparación y capacidades diferentes a las mostradas. El resultado es que fracasa y ya es imposible devolverlo a su posición anterior, perjudicándose la empresa y perdiendo un empleado eficiente en la posición

original; esta situación demuestra que es muy difícil que el empleado no acepte su promoción y que el gerente no considere una sabia decisión ascender a quien hacía bien su trabajo.

En el caso ya mencionado de la empresa de medios, una vez tomó un ritmo de crecimiento y autosuficiencia, ofreció ser el apoyo a nuevas iniciativas del grupo de empresas. Efectivamente, en su sede sirvió de iniciación a dos nuevas empresas del grupo: la fiduciaria y la leasing. El contador de la compañía no solo tenía al día todos los procesos sino que aceptó iniciar y elaborar las contabilidades de las nuevas empresas hasta que llegara el momento de tener su propia organización.

El gerente general lo llamó a su oficina y, luego de felicitarlo y reconocerle sus servicios, le comunicó que había tomado la decisión de nombrar en el nuevo cargo de subgerente administrativo que le había sido aprobado por la Junta Directiva. Con sorpresa escuchó la respuesta del contador: “muchas gracias pero no me haga ese daño. Yo amo la contabilidad, me siento a gusto, es mi profesión y me permite organizar mi vida personal a mi modo. Llevo a mi hija al colegio en la mañana y recojo a mi señora en la tarde sin que se afecte mi trabajo. Soy un Contador, no un administrador y es lo que me satisface”.

#### **16.8.4. Capacitación y desarrollo**

Dentro de las políticas de una empresa debe existir la correspondiente a la capacitación y el desarrollo de personal basada en el principio de que la empresa debe ser el campo de desarrollo integral de sus empleados en cuanto coadyuve al objeto social de la misma.

Por otra parte, la realidad de un mundo cambiante con nuevos conocimientos y tecnologías que surgen todos los días, obliga a las personas a actualizarse periódicamente como una necesidad para afrontar nuevos retos.

El manejo del personal supone, entonces, tener un plan de desarrollo para cada empleado y estar alerta para capacitar en los nuevos conocimientos y tecnologías que surgen permanentemente. Del mismo modo es necesario tener políticas claras de apoyo a quienes deseen capacitarse, ya sea concediendo el tiempo para ello, o incluso apoyando con los costos.

Con el transcurrir del tiempo, la educación continuada se convirtió en una necesidad y la oferta es ahora abundante en las instituciones universitarias o en los centros especializados en los temas de capacitación. La aplicación concreta del principio de una continua capacitación dependerá del sector en que se

mueve la empresa, de la capacidad económica de la misma y de la sensibilidad que la gerencia tenga respecto de la relación productividad-capacitación. No se conocen estudios serios sobre el tema aunque la realidad es innegable.

### 16.8.5. Evaluación

El principio general es que *todo trabajador debe ser evaluado periódicamente*.

Es parte de las necesidades humanas saber lo que piensa la organización sobre el desempeño de nuestro trabajo; es algo esencial para la motivación, puesto que la incertidumbre sobre si el trabajo es realmente valorado o no, perjudica la vida laboral y es fuente de inseguridad personal.

Se han diseñado diversas técnicas de evaluación cuya periodicidad normal es anual aunque existen situaciones en las cuales son aconsejables períodos diferentes. Por ejemplo, para los nuevos empleados las leyes usualmente conceden un período de algunos meses al cabo de los cuales el patrón los evalúa para determinar si mantiene el contrato o lo cancela sin consecuencias jurídicas. En general no conviene evaluar a las personas en cortos períodos de tiempo porque la posibilidad de no captar la verdadera capacidad y actitud de cada una, es muy alta.

Aunque es utilizado con mucha frecuencia, no parece conveniente usar la planeación de la empresa para evaluar a los empleados. Como se indicó en los capítulos sobre planeación, las metas y objetivos de la empresa pueden lograrse o no por múltiples factores, la mayoría de ellos, externos a la misma empresa. Lo que se puede evaluar es la actitud, el aporte y los logros obtenidos por el funcionario para el objetivo de la empresa puesto que se puede ser un magnífico empleado sin que se logren los objetivos empresariales propuestos y ser un pésimo empleado con los objetivos cumplidos.

Gerentes cuyas bases ideológicas están orientadas por la Teoría X tenderán a usar la planeación por metas como una forma de hacer sentir a los subalternos en continuo incumplimiento, ya que parten del supuesto de que las personas al no querer el trabajo intrínsecamente solo se motivan por premios y castigos. Este tipo de evaluación, además de ser angustiosa para el trabajador genera ambientes de trabajo tensos donde se pierde la objetividad en la valoración.

A pesar de los avances en la comprensión del ser humano y en sus potencialidades, todavía muchos gerentes basan su Administración en la desconfianza, y asumen que sólo la amenaza de una evaluación negativa, genera alta eficiencia y productividad.

Un sistema simple consiste en una evaluación basada en factores relevantes de lo que debe ser y ha sido el trabajo de un empleado siendo un punto positivo que sea dialogada y comentada con el jefe.

No es recomendable el estilo administrativo de mostrarse cordial y positivo sin decirle claramente las fallas al personal y dejarlo solo para el momento final en el que se le muestra la total insatisfacción.

La incertidumbre de sospechar que no están satisfechos con el trabajo es un claro factor desmotivador e innecesario porque, si realmente no hay satisfacción, el decirlo permite solucionar las fallas o llegar al consenso de que la persona debe desvincularse de la organización, y si el caso es que existe satisfacción, decirlo es motivante. Los empleados deben salir de la empresa sabiendo qué se piensa de ellos.

Se ha impuesto por algunas teorías de relaciones humanas la idea de decir suavemente y con frases eufemísticas “en positivo”, las fallas a los subalternos. Se corre el peligro de que no haya una comunicación real sobre los errores que deben corregirse y se convierte en una forma de manifestación que los empleados consideran “falsa”.

Desde finales del siglo pasado se ha popularizado lo que se llama la evaluación de 360°. En esencia es un sistema de evaluación en el cual cada persona es evaluada por sus jefes, por sus pares, por sus subalternos y por sí mismos. De allí saldrá un plan de trabajo para el siguiente período en el cual los jefes y subalternos pactan metas de mejora y capacitación. Este tipo de evaluación responde a un estilo participativo, transparente, abierto y positivo, que busca la mejora de la persona integralmente en cuanto se relaciona con la empresa y en ambiente constructivo. Por lo tanto, no es recomendable cuando hay ambientes conflictivos.

En general la evaluación debe ser periódica, sincera, participativa, objetiva y generar programas de mejora que beneficien a la empresa y al trabajador.

### **16.8.6. Remuneración**

Las políticas de remuneración son parte esencial de la Dirección de las empresas. Varios principios pueden ser la base para establecer dichas políticas:

*El salario puede ser un factor motivador.*

Como factor motivador los aumentos de salario son de corto impacto en el tiempo. Las personas se acostumbran rápidamente al nuevo salario y por tanto pierde su efecto.

Los salarios siempre son considerados por los trabajadores menores a lo que se merecen. Existe una clara tendencia a compararse para justificar que el salario debería mejorar: se comparan entre sí, con la industria, con sus amigos, con su generación, con otros países, con el aporte que hacen a la empresa, con sus necesidades, con sus aspiraciones; siempre se encontrará un punto de comparación que justificará la solicitud de un mejor salario.

Las políticas salariales deben ser coherentes con la situación de la empresa y sus proyecciones de corto y largo plazo. Es éste, un aspecto fundamental en los casos donde existen sindicatos y por tanto se negocian escalas y aumentos.

Establecer curvas de salarios en la empresa es una buena herramienta para mantener orden y claridad, siempre y cuando se tenga flexibilidad y conciencia de los demás principios.

La fijación del salario es el resultado de varios aspectos: la situación de la empresa, el mercado, la situación personal y la visión de corto y largo plazo de la dirección. Es un proceso complejo y de alto impacto en la vida de las organizaciones.

No existen los salarios “confidenciales” puesto que en el mundo de la información formal e informal todo se termina por saber.

Las políticas de escalas y aumentos deben ser claras y respetadas. Es una manifiesta falta de dirección hacer aumentos demorados por falta de decisión o atención al tema; los aumentos retroactivos para compensar demoras de decisión pierden todo su efecto motivador.

Muchos de los temas de la Administración han sido y son tratados por otras disciplinas, principalmente la economía y el derecho. Por ser estas ciencias más maduras y consolidadas, sus principios han prevalecido sobre los que corresponden a la novel ciencia de la Administración. Un ejemplo muy claro de esta situación la enfrentan los gerentes cuando se les exige aplicar el principio universal aceptado desde las luchas sociales del siglo XX e incorporado en las legislaciones y acuerdos con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que dice:

*A trabajo igual, salario igual.*

Como concepto teórico y legal no puede discutirse, pero como aplicación en la gerencia es altamente deleznable. Cuando se comprende que la empresa es un ente complejo y de múltiples variables y circunstancias la experiencia indica que prácticamente no existen dos “trabajos iguales”.

La realidad es que el entorno socio-económico es altamente variable. Hay épocas de expansión económica en donde los negocios prosperan, crecen y demandan personal calificado y no calificado en abundancia.

Durante el boom del precio del barril de petróleo a US\$140 se produjo una demanda de taladros de perforación en todo el mundo que dio como resultado una escasez de los mismos y de personal para manejarlos. Una empresa tenía obligación de perforar x cantidad de pozos anuales en México. Puesto que no se encontraba personal, se decidió buscar jubilados de 70 años como “*company man*” que es el nombre que se le da a quien dirige una perforación. Sus salarios excedían con creces el de cualquier otro ingeniero de petróleos vinculado a la compañía en otras áreas. Los problemas técnicos se acumulaban y la Junta directiva consideró necesario que se tuviera una cabeza del área de perforación de las mejores calidades. El único disponible que cumplía casi todos los requisitos exigió un salario casi el doble del que devengaba el que sería su jefe. Incluso superior al de quien era el CEO. Dadas las circunstancias se contrató en esas condiciones.

Un año después y luego de cumplir los compromisos, el petróleo bajó, las grandes compañías rebajaron sus inversiones en perforación, sobraron taladros y dejaron libres muchos ingenieros de perforación. La mencionada compañía mantuvo un esfuerzo de nuevos pozos y requirió contratar nuevos ingenieros. Naturalmente los salarios fueron muy diferentes.

¿Puede afirmarse que los ingenieros que estaban dirigiendo la perforación debían ganar los mismo salarios a los cuales se habían contratado sus colegas un año antes? ¿Podía aplicarse el principio que a trabajo igual, salario igual? ¿Era el mismo trabajo?

Y este no es un caso excepcional. Por el contrario es cada vez más frecuente. Piénsese en lo sucedido con el boom de la construcción entre 1992 y 1995 en Colombia, cuando se construían 12 millones de m<sup>2</sup> anuales, mientras en el período 1996-2000 se llegó a menos de 5 millones de m<sup>2</sup> anuales. Y si se trata de la economía mundial se pueden analizar los años de expansión de todas las industrias hasta el 2008 y luego la crisis iniciada con las *subprime* y desencadenada con la quiebra de Lehman Brothers.

¿Los contratos iniciados y pactados en los dos períodos diferentes para cargos similares deben nivelarse para cumplir el principio? ¿Se nivelan por lo alto o por lo bajo?

En la vida individual de cada compañía abundan los mismos fenómenos. Contadores que se contratan cuando se tiene una urgencia con el departamento de impuestos *vs* contadores que se contratan por simple crecimiento vegetativo.

¿Puede la gerencia hacer caso omiso de las circunstancias de la empresa cuando contrata un empleado? ¿Debe remunerarse igual a dos trabajadores que cumplen funciones similares pero con actitudes totalmente diferentes?

¿Es una sana política tener establecidos salarios para los puestos de trabajo independientemente de las personas que se proponen como candidatos para esos puestos? La simplificación de las escalas de remuneración puede verse como buena política desde el punto de vista de facilidad de Administración del personal, pero, ¿es adecuada para la motivación de los buenos trabajadores? ¿Debe ganar lo mismo el cajero del Banco que presta un magnífico servicio y es querido y respetado por los clientes vendiendo una magnífica imagen del Banco, que el compañero del lado, de mal genio, que se contenta estrictamente con cumplir al mínimo sus funciones? ¿Se puede considerar que son dos trabajos iguales porque tiene el mismo título y las mismas funciones? ¿Cuál sería la política adecuada para los resultados generales de la empresa a corto y largo plazo?

Las realidad es que en las organizaciones en donde por factores diversos como interpretaciones legales o negociaciones sindicales, se tiende a hacer uniformes escalas salariales sin distinguir productividades y características individuales, o circunstanciales, se han creado problemas adicionales de inequidad, relajamiento, y en ocasiones, hasta quiebra de las empresas, porque lógicamente, la tendencia es a nivelar por lo alto y no por lo bajo. ¿No ha sido esta política parcialmente culpable de las exageraciones tan criticadas, no a nivel obrero, sino a nivel de los altos ejecutivos de corporaciones que pagan mucho por resultados pobres?

Existen múltiples factores que intervienen en la decisión sobre la compensación que puede recibir un empleado; algunas son externas al empleado, como la filosofía de la gerencia sobre el tema; las prácticas de remuneración fija y variable; la situación económica de la compañía; la competencia en general, y sobre salarios en particular, dentro de un determinado mercado; el tipo de compañía, si es intensa en mano de obra o en capital; el tipo de empresa o industria; la existencia o no de sindicatos; el país donde desarrolla su actividad y si pertenece a una multinacional o es simplemente local; el tamaño de la empresa; el marco legal, etc.

Otros factores dependen del empleado: su actitud, productividad, experticia, desempeño, antigüedad, necesidades en el momento del ingreso, edad, posibilidades reales de cambio, expectativas, evaluación propia de su trabajo, si pertenece al grupo clave que la gerencia desea desarrollar para el futuro, etc.

Todos los anteriores factores se combinan en un momento dado para que el gerente tome la decisión de la remuneración de un empleado en particular.

La suposición implícita en el concepto de que “a trabajo igual, salario igual”, significa que los elementos anteriores son muy simples y de fácil evaluación. Con el desarrollo de la ciencia de la Administración, está demostrado que esa suposición no es válida.

Nuestra conclusión es que la aplicación de los principios que rigen la actividad gerencial, luego de múltiples experiencias propias y ajenas, lleva a que la remuneración debe ser parte de un contrato individual y libre entre la empresa y el trabajador que nace de las políticas de la empresa y de las circunstancias del trabajador y de la misma empresa; evoluciona de acuerdo al entorno, a la productividad y actitud del trabajador, y a las posibilidades y políticas de la compañía. Ya pasaron las épocas de las grandes injusticias cometidas por los patronos, que obligaban una superprotección al trabajador, y cuando aún se presentan en casos concretos, existe un marco legal y social suficiente para contrarrestarlo.

### **16.8.6.1. Sistemas de remuneración**

Se han ensayado muchas formas de remunerar a los trabajadores de una organización y éste ha sido uno de los puntos más álgidos de discusión en la sociedad. Desde las discusiones sobre capital y trabajo de la cuestión social hasta las crisis de las remuneraciones a los banqueros de Wall Street a quienes se responsabiliza de la crisis de 2008, los legisladores, los pensadores, los políticos han buscado la fórmula adecuada para que la remuneración corresponda al tipo de sociedad en que se vive.

El problema es que el tema está sujeto a consideraciones macroeconómicas, legales, políticas, sociales e incluso religiosas. Naturalmente, la Administración debe hacer su aporte a la discusión.

Taylor propuso que se pagara por resultados y que la eficiencia se distribuyera entre el empresario y el trabajador.

Muchas organizaciones públicas y privadas prefieren un salario fijo, ajustable anualmente de acuerdo a la inflación y a la situación de la organización, en un marco de escalas según las funciones y responsabilidades. Este método es muy fácil de administrar. Tiende a no discriminar los buenos funcionarios de aquellos no tan eficientes, y no responde fácilmente a situaciones de expansión o crisis, que se han vuelto tan frecuentes en la economía mundial.

Un salario totalmente variable en función de resultados se usa en algunas actividades sobretodo comerciales, o en la agricultura. Puede llegar a chocar

con los mínimos establecidos por ley y en otros casos, las bases para el cálculo, pueden desenfocarse cuando vienen momentos de expansión o crisis.

Existen todo tipo de mezclas de salario fijo más variable, y normalmente, lo difícil es establecer las bases de cálculo para que sean objetivas y acordes con la realidad de la empresa.

En las últimas décadas se impuso el sistema de “bonos”, o sea cifras importantes que se conceden al final del período, normalmente un año, de acuerdo a los resultados de la empresa y al aporte del funcionario. Estos bonos se conceden en dinero o en acciones de la empresa, con la hipótesis de que los empleados se sentirán más identificados con la compañía. Las acciones que se entregan con frecuencia tienen restricciones para su comercialización buscando la permanencia de los empleados; sin embargo este sistema ha hecho crisis por los problemas éticos derivados de manipular los resultados en el indicador que se adopte con el fin de incrementarlos. La opinión pública no ve con buenos ojos la descompensación entre el bono recibido y el resultado para los accionistas, los clientes o para la sociedad, por lo cual los legisladores de algunos países han entrado a reglamentarlos y limitarlos. El caso más conocido es de los ejecutivos de las entidades financieras y de seguros que recibieron multimillonarios bonos al tiempo que sus empresas tuvieron que ser soportadas por los gobiernos debido a los errores cometidos por los mismos funcionarios en el manejo de los productos financieros.

## 16.9. *Coaching*

Como su nombre lo indica se trata de actuar como un “entrenador”.

Parte de los conceptos de la escuela humanística de la Administración que considera que el uso de la presión y el temor no son las mejores maneras de dirigir un grupo.

Por el contrario, mediante el *coaching* se busca aconsejar, orientar, animar, escuchar, apoyar, dar una retrospcción positiva, tener proyección hacia el futuro con mente abierta y positiva. De tal manera se busca que el empleado ejerza su trabajo con una visión de éxito a partir de su propio desarrollo. Se busca que los empleados se conecten con los objetivos de la empresa, se focalicen y procuren cooperar más que competir

Los sicólogos sociales han profundizado en estas ideas y han convertido el *coaching* en una actividad muy popular dentro de las empresas. La ejercen directamente los jefes o se contrata personal *staff* para ello. Bajo el término

han incluido otros aspectos que se han venido desarrollando en la literatura administrativa como la influencia de la cultura organizacional y el desarrollo integral del ser humano.

El *coaching* trabaja con muchos elementos del comportamiento humano individual y grupal; diversos autores proponen modelos de lo que es su metodología y cómo se lleva a cabo en las empresas.

Como muchas de las técnicas que se han desarrollado en los últimos cien años, sus cultores tienden a englobar conceptos anteriores en el nuevo y a exagerar sus resultados para presentarlos como la panacea en el camino del éxito empresarial. Hay un gran componente de mercadeo de libros y de horas de consultoría para las empresas ávidas de encontrar la clave del éxito: la piedra filosofal.

El esfuerzo científico es incorporar en los principios y tecnologías administrativas, los aportes que cada nueva teoría suministra al acervo de conocimientos.

## **16.10. Manejo de conflictos**

A pesar del deseo y las teorías más positivas que se propongan, la realidad de las empresas y las organizaciones humanas en general, conllevan la existencia de conflictos en muchas dimensiones.

La dirección de las organizaciones implica por tanto la habilidad para manejar conflictos que surgen tanto interna como externamente.

Internamente es natural que, al tratarse de seres humanos con objetivos, ambiciones, pasiones y realidades diferentes, puedan surgir conflictos entre los empleados, y entre jefes y subalternos. En los niveles altos las aspiraciones y ambiciones de poder son los más comunes. Permitir que el conflicto se extienda y se formen bandos o que se llegue a obligar a los miembros del grupo directivo a tomar partido, es uno de los mayores errores y fuentes de destrucción de valor. Es indudable que el conflicto se resolverá a la larga a favor de alguno de los contendores o con la separación de todos de la organización. El daño será mayor en cuanto se permita que el conflicto dure y en cuanto más se profundice y afecte la operación normal de la compañía.

Si bien no existe fórmula para solucionar cada caso, un principio fundamental es que *la organización debe estar por encima de las aspiraciones individuales* y que, por tanto, debe considerarse maligno todo aquello que perjudique los objetivos de la compañía.

Propiciar o permitir el uso de estrategias desleales, antiéticas y en consecuencia, el triunfo de antivalores en los conflictos, genera una desmoralización en la cual todos los conocedores terminan evaluando la capacidad de la dirección de lograr que el bien triunfe sobre el mal. El bien en este caso es lo que favorece a la empresa en el corto y largo plazo. El mal lógicamente es lo contrario.

Una mala política muy frecuente es aislarse del conflicto calificándolo como “problemas personales”. *En conflictos de este estilo la gerencia tiene que actuar y presentar soluciones de raíz teniendo como único norte el bien de la empresa.*

Un segundo tipo de conflicto es cuando se enfrenta la gerencia con la junta directiva. Las causas pueden ser múltiples como la ambición de un miembro de la Junta de pasar a la gerencia, o diferencias profundas de enfoque en el manejo de la organización, o divisiones internas dentro de la Junta que se trasladan al administrador.

Los objetivos de la junta directiva no necesariamente coinciden con los objetivos de la Administración. La junta como representante inmediato de los accionistas (incluso algunos de ellos pueden ser accionistas), buscará que crezca el valor de la acción, que las utilidades sean máximas en el corto plazo y se distribuyan en forma de dividendo o valorización de la acción, que los costos sean mínimos incluyendo los del personal. La gerencia, mientras tanto, buscará la solidez del negocio, la seguridad en el mediano y largo plazo, la capitalización de la compañía, la calidad de vida dentro de la empresa y mostrar resultados que permitan que su remuneración sea creciente e importante.

También en este caso el perjuicio causado por la confrontación de intereses, es alto para la compañía, ya que se utilizarán muchas energías en atacar y defender, en lugar de dirigir la empresa hacia sus objetivos. Se buscarán aliados internos y externos que minarán a la organización. Más de una compañía importante y sólida ha sido destruida y no existe, debido a un conflicto de este estilo.

La Gerencia debe tener como principio fundamental que

*Una de sus tareas esenciales es mantener armonía con la junta directiva y lograr que dentro de la misma, las fuerzas se orienten exclusivamente para el objetivo de la compañía.*

Si el gerente entra en este tipo de conflicto y éste no se resuelve rápidamente, la experiencia indica que tarde o temprano se retirará o será retirado de la Gerencia. El verdadero criterio que algunos pueden considerar utópico, pero

que beneficia a todos es que tanto la junta como la Administración sean administradores profesionales con información suficiente, y con altos valores humanos para buscar el éxito y la sostenibilidad de la compañía, aún por encima de sus mismos intereses.

Otros conflictos que se genera, son los llamados “conflictos de intereses”.

Las compañías establecen políticas al respecto que pueden ser muy variadas.

En general, las políticas deben propender porque no se presenten los conflictos de intereses. Es decir en lugar de tener que enfrentarlos, es mejor evitarlos identificando las situaciones que los pueden generar. Ejemplo de lo anterior es la política adoptada por muchas organizaciones donde no se aceptan familiares trabajando simultáneamente en la empresa. Igualmente, no se acepta que los trabajadores presten servicios a la misma empresa directamente o a través de familiares o compañías donde tengan algún tipo de interés. Otras compañías aceptan lo anterior pero los interesados no pueden participar en la decisión.

En empresas familiares se adoptan los llamados protocolos de familia que establecen claras y rígidas normas para evitar este tipo de conflictos.

*La transparencia, que significa información oportuna de cualquier caso donde surja el conflicto de intereses, es un principio muy útil para detectar y solucionar oportunamente este tipo de situaciones*

Son muy frecuentes los conflictos que involucran personas externas generados por situaciones internas. Este puede ser el caso de conflictos familiares por problemas o manejos internos. Casos muy frecuentes y delicados son aquellos que tocan a las familias de los empleados.

*El principio recomendable es que la gerencia no se involucre sino en cuanto afecte el trabajo y los intereses de la empresa.*

Una empresa firmó un contrato con el gobierno para ejecutar labores en un tiempo mínimo. El contrato significaba salvar la empresa de una quiebra inminente. Para ejecutarlo fue necesario trabajar durante varios meses las 24 horas y algunas posiciones claves, no tenían suplentes. Se organizó que estas personas permanecieran dentro de las instalaciones y se les dieron comodidades para algunos períodos de descanso.

Ya terminando el trabajo, el gerente general recibió la visita de una señora que se identificó como la esposa del gerente técnico. Con angustia le solicitó: “Doctor, salve Ud. mi matrimonio. Mi esposo aprovecha tener que quedarse aquí a trabajar para ser infiel con su asistente”.

El gerente, con prudencia y sin que se dieran cuenta los involucrados, buscó información sobre el rendimiento en el trabajo y si se notaba alguna situación pública de lo afirmado por la señora. El resultado fue negativo en cuanto a lo segundo y muy positivo en cuanto a lo primero. Tomó la decisión de no involucrarse, no tocó el tema con nadie más y evadió un nuevo encuentro con la señora.

Conflictos muy frecuentes son aquellos relacionados con el personal, que pueden tener todo tipo de intensidades. Corresponde a la gerencia evaluar la importancia real de tales conflictos, y hasta qué punto se involucra o delega en áreas más cercanas al trabajador el manejo de la situación. Sin embargo *un principio al respecto es que los conflictos deben resolverse en un sentido u otro pero no dejarlos sin solución por largos períodos de tiempo.*

### 16.11. Gobierno corporativo

Las crisis generadas a principios del siglo XXI por casos mundialmente famosos como los de Enron, Worldcom, Parmalat, las .com y varios más, han llevado a que se busquen reglas y políticas que impidan repetir situaciones similares.

Prácticas como manipular los balances, ocultar endeudamientos, mejorar resultados de manera artificial, jugando con las reglas contables y jurídicas, son las que deben abolirse en la dirección de las empresas.

*Los principios básicos del buen gobierno son la transparencia, la información oportuna y el cumplimiento del espíritu y la letra de las normas. La gerencia debe identificar e informar los riesgos del negocio, oportunamente.*

*Estos principios de buen gobierno deben ser acogidos no solo por la gerencia, sino también por la junta directiva y los accionistas.*

*Los principios y políticas de buen gobierno deben ser discutidos, aprobados y divulgados a todos los interesados, incluidas las autoridades, los acreedores y los accionistas minoritarios.*

En Estados Unidos la cultura de medir trimestralmente las corporaciones basada en las expectativas de los analistas, con grandes consecuencias sobre el mercado de acciones, ha llevado a prácticas peligrosas en contra de los principios del buen gobierno. Los CEO son juzgados por el valor que generan a los accionistas, el cual a su vez es juzgado por el valor de la acción, que resulta de movimientos especulativos de un mercado basado en expectativas. Si bien la teoría detrás de esta práctica es lógica en sus bases fundamentales, de hecho ha permitido prácticas peligrosas, algunas indelicadas y algunas claramente deshonestas que han llevado a prisión a

más de un CEO. La situación se complica aún más por la práctica de dar bonos multimillonarios por resultados. La sociedad se ha escandalizado por las cifras de remuneración de millones de dólares entregados a ejecutivos cuyas empresas fracasaron o han sido causa de crisis profundas en la economía mundial.

Claramente los extremos son fáciles de identificar y juzgar. Los problemas son más difíciles en situaciones donde la gerencia dirige la compañía según las reglas de juego imperantes en la economía.

Un caso para analizar este tema es el de Jack Welch, durante 20 años CEO de General Electric. Durante este período GE experimentó un inmenso crecimiento, liderazgo y resultados económicos por encima de cualquier expectativa. En contra de algunas teorías de la época Jack Welch llevó a GE a ser un conglomerado de negocios muy diversos en los cuales sobresalió. Desde electrodomésticos (su negocio original) hasta arrendamiento de aviones, pasando por equipos médicos de alta tecnología, turbinas, entretenimiento, negocios financieros, en todos fue líder, y se le consideró el gran capitán de la industria americana.

Retirado en medio de la alabanza general, sus sucesores no han podido mantener el nivel de crecimiento y consistencia del conglomerado, y el valor de la acción ha perdido fuerza.

Algunos analistas consideran que la verdadera genialidad de Welch fue entender el sistema americano, especulativo en las acciones. Se basa en las expectativas de los analistas, las cuales las modifican prácticamente a diario con cualquier evento o dato que aparezca. Eso genera un mundo de subidas y bajadas donde los “traders” hacen fortunas. Las acciones pueden variar de un día a otro, con independencia de la verdadera y objetiva situación de las empresas que naturalmente no cambian de un día a otro.

Jack Welch buscó entonces tener unas empresas estructuralmente sanas y “manejó” los resultados en forma tal que en épocas de bonanza y expansión de la respectiva industria, no lo reflejó en los estados financieros, sino que “ahorró”, para otras épocas de resultados no tan buenos. En estos últimos sacaba los resultados reservados buscando siempre que al publicarlos, los resultados fueran superiores a lo esperado por “el mercado”. Así logró 20 años de crecimiento continuo y mejor que lo esperado por los analistas período por período. La acción por tanto se fortaleció y todo el mundo salió beneficiado.

La pregunta que ahora se hacen los estudiosos de las teorías del gobierno corporativo es si es verdaderamente posible un comportamiento como el mostrado

por el conglomerado GE consistentemente durante 20 años en medio de épocas de expansión y crisis diversas. ¿Es correcto no presentar en cada período lo que realmente sucedió en la empresa buscando los beneficios para el valor de la acción y la tranquilidad de los observadores? Es decir, los balances no reflejaban la realidad.

¿Fue lo mismo que hicieron los señores de Enron o Parmalat con la diferencia que estructuralmente las compañías no lograron salir adelante por tanto en algún momento tuvieron que confesar que los balances no reflejaban la realidad con el previsible desplome de la empresa con las terribles consecuencias individuales y sociales que se conocen?

Los principios del gobierno corporativo dicen que la transparencia y la verdad de la información que se publica es un valor supremo para bien de la empresa y de la sociedad. El fin no justifica los medios.

## **16.12. Clima organizacional**

*La Dirección tiene como uno de sus objetivos la creación del Clima organizacional.*

Se denomina así el conjunto de características que los empleados encuentran en el trabajo, explícitas e implícitas, que les permite ejercer sus funciones en un ambiente agradable de alta productividad, donde la empresa desarrolla su objeto social y simultáneamente el personal desarrolla sus potencialidades humanas generando valor para la organización.

El clima laboral es totalmente dependiente del estilo de dirección de la gerencia, la cual lo va creando con sus políticas, el ejercicio de la autoridad, y la toma de decisiones.



---

## CAPÍTULO 17

### CONTROL

---

#### 17.1. Definición

Es la parte del proceso administrativo a través del cual la gerencia evalúa el estado de la empresa, el cumplimiento de los objetivos y metas, la calidad de las políticas y procesos, el rumbo que lleva.

#### 17.2. Espíritu del control

El control es uno de los elementos principales de la tarea administrativa y por tanto tiene un carácter altamente positivo para todos los participantes de la vida de las organizaciones. De ninguna manera puede permitirse un carácter policivo o temeroso del ejercicio del control como puede haberlo en otras actividades humanas.

*Todos los que participan en la organización deben cumplir funciones de control para colaborar en el buen rumbo de la empresa por lo cual los resultados del control no pueden ser exclusiva ni principalmente métodos de premiar o castigar el personal.*

*El principal sentido del control está dirigido a la organización, no a las personas.*

De acuerdo con lo anterior el control en Administración es independiente de la medición de ejecutoria de las personas, que pertenece al campo de la Dirección y Administración del personal.

#### 17.3. Tipos de control

Con el espíritu antes dicho se requieren varios tipos de control para las diferentes áreas de la empresa por lo que se han desarrollado y se utilizan varias herramientas, algunas de ellas altamente sofisticadas, aportadas por otras ciencias, como por ejemplo la contabilidad, otras han sido desarrolladas por los pensadores y autores de la Administración.

### **17.3.1. Control financiero**

Es el control más desarrollado; busca evaluar el estado de los activos y deudas de la compañía, el volumen de sus operaciones, los costos de sus productos y servicios, los márgenes que obtiene en cada una de sus actividades y su resultado global.

Para ello la contabilidad ofrece sus herramientas de contabilidad general, con balances y estado de resultados, la contabilidad de costos que permite discriminar por productos, líneas de negocio o cualquier otra clasificación relevante al tipo de organización. Sus principios son universales y se han normalizado en los países e incluso a nivel internacional

Las finanzas ofrecen los flujos de caja, los análisis históricos de los datos contables, los índices financieros. Permiten analizar el estado financiero de la empresa vertical y transversalmente; igualmente, permiten comparar la realidad con los presupuestos elaborados en la planeación

Toda empresa bien administrada requiere tener sus balances, estados financieros y análisis de indicadores financieros al menos en los primeros diez días de cada mes. Los programas de computador, incluso, permiten estados financieros diarios para quienes lo requieran, por ejemplo, los bancos.

*El control financiero en una empresa se mide por los principios de calidad y oportunidad.* La calidad exige que los datos sean veraces, completos y representativos de la operación mientras que la oportunidad exige que estén disponibles cuando la gerencia deba tomar decisiones, hacer proyecciones o presentar la empresa ante terceros.

Una forma fácil de diagnosticar el estado de una empresa es conocer la fecha a la cual están los estados financieros confiables.

La empresa J. Glottman era una empresa productora y distribuidora de electrodomésticos y productos populares con un agresivo sistema de ventas a crédito. El negocio estaba diseñado así: un producto cualquiera era ofrecido al mercado a un precio de lista de \$100 cuando su costo era de \$50. Si el cliente lo pagaba de contado se le hacía un descuento y pagaba solo \$90. Si el cliente prefería el crédito a 24 o 36 meses se solicitaba una cuota inicial de \$ 40 y la diferencia sobre el precio de lista se financiaba en cuotas iguales a los meses que deseara el cliente. El producto quedaba pignorado como garantía. Muchos de los productos los fabricaba directamente la empresa, por tanto su costo era aún menor. Tenía puntos de venta en todas las ciudades medianas y grandes del país. Los clientes eran las clases medias y populares que se acogían al crédito. Los bancos conocían

su esquema de negocio que consideraban brillante y por tanto le suministraban los recursos necesarios para su operación y expansión, basados en balances muy rentables que presentaba anualmente, con buenas utilidades que pagaban sus impuestos. Su CEO y dueño era una autoridad en el mundo comercial del país y presidía la Federación de comerciantes.

Con sorpresa, una noche en la televisión se informó que el empresario había abandonado el país y declarado su negocio en quiebra. Cuando los acreedores llegaron a manejar la empresa buscando salvarla para recuperar los préstamos descubrieron que el empresario tenía una organización paralela que captaba dinero a unas tasas muy altas de personas que buscaban evadir impuestos y por tanto, no aparecían públicamente. Ese costo jamás lo reflejó en los balances. Cuando luego de meses finalmente se aclararon todas las operaciones y se obtuvieron estados financieros confiables se descubrió que el negocio daba pérdidas por una cartera perdida abundante no provisionada en los balances que se disimulaba con las captaciones extrabancarias de altísimo costo que empeoraban la situación. Paradójicamente al rehacer balances y declaraciones de impuestos se concluyó que había pagado en exceso los impuestos luego los acreedores solicitaron un reembolso del estado. Las autoridades consideraron inmoral toda la situación y decretaron la liquidación de la empresa. Lo poco que se recuperó quedó para pago parcial de las deudas a los trabajadores.

### **17.3.2. Control operacional**

Todas las organizaciones productivas diseñaron, después de la revolución industrial, sistemas de control basados principalmente en la supervisión del personal. La estructura organizacional era la mejor herramienta de control.

El avance de las teorías administrativas y la disposición de nuevas tecnologías, aunado a la automatización de muchos de los procesos hizo entender que las operaciones de una empresa son mucho más que unos obreros transformando materias primas. El sistema se orientó, entonces, hacia el tema de la productividad, es decir, la capacidad de lograr resultados (productos o servicios) con un mínimo de recursos. Maximizar los productos y minimizar los esfuerzos obligan a establecer en las empresas formas de medir las operaciones que realizan para tomar decisiones de cambios tecnológicos, mejoras de procesos, nuevos diseños, etc.

Las empresas comenzaron a identificar y controlar indicadores operacionales, y medirse contra sí mismas y contra la competencia.

El control operacional requiere, por tanto, el uso de estándares para conocer la eficiencia de los procesos. Algunos son ya conocidos en la cultura

general, siendo la mayoría más sofisticados y diseñados por cada empresa para sus necesidades y objetivos.

En la industria de la aviación se usa el indicador del porcentaje de sillas vacías en cada vuelo. Similar indicador se usa en la hotelería con los índices de ocupación.

En la ingeniería se usa la medida de horas-hombre para cuantificar los trabajos de diseño.

En el comercio se usa el indicador de ventas por m<sup>2</sup> o ft<sup>2</sup> de los grandes almacenes.

En la industria petrolera se usa el número de metros perforado por día para la perforación de un pozo.

En la educación se usa el índice de deserción de estudiantes durante la carrera.

En la construcción se usa el índice de accidentes por días transcurridos desde la iniciación de una obra.

El gobierno evalúa la seguridad en las ciudades por el número de asesinatos por cada 100.000 habitantes.

En la relación entre comercio e industria se establecen mínimos de inventario en los puntos de venta que controlan las órdenes de producción en la fábrica.

Algunas multinacionales, para controlar riesgos políticos, monitorean diariamente los ingresos recibidos por sus sucursales en el exterior y los trasladan a cuentas centralizadas controladas por el tesorero general de la empresa.

Los anteriores ejemplos son muy simples para las necesidades reales de control en cada industria. Cada organización debe construir su sistema de indicadores que le permita conocer el estado y la evolución de su operación. Los adelantos computacionales y de comunicación actuales, permiten diseñar sistemas más completos, sofisticados y fáciles de implementar.

En este caso se requiere aplicar igualmente los principios de oportunidad y calidad de la información. De poco sirve saber meses después, que los índices de desperdicio en una fábrica de confecciones se han incrementado al doble.

Hay operaciones donde la oportunidad exige tiempo real: es decir que sean simultáneas la operación y el control ya sea por necesidad misma de

la operación, por ejemplo, en el lanzamiento de una nave al espacio, o por conveniencia y política de la compañía, por ejemplo el control satelital de los vehículos de transporte.

Es de esperar en los próximos años sistemas de control operacional uniformes tal como se logró a lo largo de los siglos con el control financiero.

### **17.3.3. Control interno**

Por lo general dentro de la estructura de la misma organización se han desarrollado sistemas de control interno: la gerencia diseña sistemas de control interno a través de estructuras de información de las operaciones en sus diferentes niveles con los cuales se elaboran estadísticas e indicadores que permiten medir el estado de la operación en el momento, y evaluarlo con presupuestos y comportamientos históricos.

Estos sistemas de orientación estadística deben complementarse con casos individuales que se identifican en la rutina diaria de las empresas. Muchos gerentes acostumbran, en su rutina, pasar por las diferentes áreas de la empresa como una forma de iniciar el día de trabajo. En organizaciones muy grandes, como las multinacionales, se puede reemplazar por visitas periódicas o videoconferencias. Es lo que los gerentes llaman, “estar en contacto con el campo”. Los casos individuales permiten identificar aspectos, detalles, matices que se pierden en las estadísticas pero que resultan sustanciales cuando se trata de entender integralmente el estado de la operación para solucionar problemas o modificar procesos.

La sola estadística puede llevar a conclusiones equivocadas, lo mismo que el solo análisis de casos individuales, por lo cual, la combinación de las dos fuentes, permite a la gerencia tener un panorama más completo y, por tanto, un control eficiente de la operación.

Existen otros tipos de control interno, como los sistemas informáticos, audiovisuales, o la existencia de áreas dedicadas exclusivamente al control. Estos sistemas permiten controlar comportamientos, usos de recursos, flujos de información y actos de corrupción, lamentablemente frecuentes, según estudios serios elaborados por firmas especializadas. La firma de auditoría Price Waterhouse elabora encuestas al respecto entre las grandes empresas y, según publica, un porcentaje mayoritario de las empresas reconocen haber sido víctimas de fraudes internos por sus mismos empleados con volúmenes de dinero nada despreciables.

Un principio utilizado para el efecto es que *la sensación de control es más eficiente que el control mismo*.

Aplicando este principio se han desarrollado tecnologías como las cámaras de video visibles, para dar la sensación de control; algunas empresas colocan solo un porcentaje de cámaras reales operando y muchas otras son simplemente simuladas.

Una aplicación similar se realiza en las llamadas telefónicas que se anuncian que “pueden ser grabadas”.

Las áreas de control especializadas llamadas, “control interno”, “auditoría”, o nombre similar, ejercen funciones explícitas al respecto. Es usual que se produzcan tensiones entre estas áreas y las áreas operativas por lo cual, la gerencia tiene una labor muy delicada en delimitar los campos de competencia con el fin de evitar conflictos no constructivos.

Aquí el principio fundamental es que *todas las áreas deben buscar el bien de la empresa*. El control no es un fin en sí mismo, sino otro de los elementos de la Administración que coadyuvan al éxito de la empresa.

El control, ejercido adecuadamente, ayudará a que los productos sean mejores y los servicios se presten con eficiencia, los clientes estén más satisfechos, la productividad sea óptima, el clima organizacional sea agradable y fructífero. El control, por tanto, debe ser positivo y constructivo y los empleados deben encontrar en él, una herramienta para su propio progreso gracias al buen ejercicio del control y al uso constructivo que le dé la gerencia.

Un control simplemente policivo, y con carácter desconfiado, genera climas organizacionales de confrontación y aumenta las prácticas informales evasivas del mismo, para perjuicio de toda la organización.

El hecho de que existan delitos y comportamientos abusivos, debe ser objeto de la tarea de las áreas especializadas de seguridad, pero no deben ser el criterio fundamental de diseño de las organizaciones.

Los abusos no deben llevar a la limitación generalizada de la operación. Los controles que se establecen para monitorear abusos no pueden llegar a perjudicar toda la operación.

En una firma de ingenieros el contador hizo un análisis del gasto en impresiones y fotocopiado encontrando que venía creciendo desproporcionadamente y constituía un ítem de costo importante. Presentó un informe al gerente general quien decidió controlar el uso de los equipos reglamentando que la persona a cargo solo podía prestar el servicio si estaba aprobado por uno de los tres socios. De los socios sólo uno permanecía normalmente en las instalaciones, mientras

los otros dos tenían otras actividades o visitaban clientes para entrega de trabajos. Los más de cien ingenieros debían conseguir la aprobación de su respectivo jefe de departamento y luego conseguir la aprobación de alguno de los socios.

El primer día de uso del nuevo sistema funcionó, aunque con una recarga importante de trabajo sobre los jefes de departamento y los socios que procuraron estar disponibles. Al segundo día, algunos jefes de departamento tuvieron que ausentarse por sus funciones, el socio que normalmente trabajaba todo el día en la empresa acumuló en su escritorio muchas solicitudes de aprobación de fotocopiado.

Al cuarto día, los ingenieros comenzaron a quejarse que su trabajo se atrasaba por falta del servicio de impresiones de planos y fotocopiado. Al quinto día no vino ninguno de los socios y un jefe de departamento que debía entregar trabajos a los clientes, tomó la decisión bajo su responsabilidad de autorizar que todos los ingenieros operaran las máquinas y a la brevedad desatrasaran los trabajos para no afectar a los clientes.

Se requiere un diseño inteligente y adecuado al problema; discriminar entre los “buenos” y los “malos” y no permitir la reacción elemental restrictiva generalizada. Los procesos se deben diseñar para los “buenos” y tener tecnologías y prácticas excepcionales que identifiquen y controlen a los “malos”.

Aquí una vez más se aplican las ideas de McGregor: la gerencia tomará las decisiones de acuerdo a las suposiciones que tenga sobre la naturaleza humana. Múltiples ejemplos pueden traerse de la aplicación de este principio.

Luego de los ataques a las torres gemelas el fatídico 11 de Septiembre, por parte de los terroristas, los viajeros, o sea la humanidad en general, se han visto sometidos a los más crueles sistemas de control en los aeropuertos y en los viajes. Horas de líneas de espera, pérdida de vuelos, humillantes exploraciones, muestras claras de racismo y discriminaciones, etc. Es un sistema diseñado para “los malos”. Y los terroristas lograron lo que su nombre indica: generar terror no solo en sus víctimas directas sino en toda la humanidad. Deben estar felices viendo cada aeropuerto sometido a controles altamente molestos para la eventualidad de que decidieran repetir lo que hicieron el 11 de Septiembre. Lamentablemente todo el sufrimiento de los “buenos” no impidió que repitieran sus ataques en Madrid y en Londres. Pero quienes ejercen el control decidieron hacer sufrir a todos los inocentes en lugar de usar tecnologías e inteligencia para identificar y controlar a los malos.

### **17.3.4. Control externo**

Además de los controles gerenciales y los controles internos que se diseñen, la gerencia cuenta con la existencia libre u obligada de controles externos.

Todos los países han establecido diferentes formas de controlar las actividades de las organizaciones productivas con o sin ánimo de lucro: contralorías, superintendencias, procuradurías o similares, ejercen control periódico sobre las empresas; además, algunos sectores son sujetos de control especial como por ejemplo el sector financiero.

Este control usualmente es público por lo cual, permite conocer la situación y resultados de competidores, acreedores o clientes.

Existen compañías dedicadas al control de las sociedades u organizaciones. Son empresas de auditoría externa que pueden ser contratadas por los accionistas para que cuiden el cumplimiento de los estatutos sociales y las normas que rigen la actividad de las empresas. Además de las cuatro grandes a nivel mundial, Price Waterhouse, KPMG, Ernst & Young y Deloitte, existen miles de empresas locales organizadas en los distintos países, para ese propósito. Usualmente las sociedades anónimas, inscritas en los mercados de valores, tienen la obligación de tener una auditoría externa que certifique sus balances.

A la medida en que la gerencia sea transparente y ortodoxa en sus operaciones y en la producción de información, las relaciones con la auditoría externa no tienen por qué ser traumáticas. A su vez la auditoría debe entender que su papel es parte del éxito de la empresa y, por tanto, sus observaciones deben ser relevantes y coadyuvar para corregir las debilidades y fallas, y no para incomodar o suponer de antemano que existen irregularidades. Son muy frecuentes los conflictos entre la Administración y la auditoría externa por desenfoques de uno o de otro lado.

En la Administración pública existen instituciones que cumplen el papel de control. Son positivos si realmente buscan el bien común y no son utilizados como arma política o no se conviertan en factores de poder. Lamentablemente es muy frecuente que los auditores públicos cultiven la cultura de la desconfianza *per se*, de tal manera que asumen que hay irregularidades aún antes de iniciar su trabajo y convierten su tarea en una persecución a los funcionarios.

Uno de los modelos de transporte masivo más admirados a nivel mundial es el realizado en la ciudad de Bogotá llamado Transmilenio que logró romper una inercia de décadas y en un período de un alcalde (3 años) se concibió, diseñó y ejecutó, logrando la cooperación de los políticos, los transportadores tradicionales, los financiadores, los fabricantes y las firmas de ingeniería. El ejecutor de las obras fue un instituto de la alcaldía presidido por un funcionario que venía del sector privado. El sistema no solo fue una solución al transporte sino que transformó la ciudad física y culturalmente.

Terminado el período del alcalde, los entes de control de la ciudad, instauraron juicios de responsabilidades contra los funcionarios ejecutores por supuestas fallas en el manejo de los contratos. El funcionario en la cabeza del instituto ejecutor fue encarcelado preventivamente mientras se adelantaba el juicio ante la sorpresa de toda la sociedad. Preguntado por los periodistas el auditor que adelantó la demanda contra los funcionarios, respondió: “como auditores nuestra responsabilidad es ir tras todo aquel que ostente poder”.

Es lamentable que en algunos países como Colombia, prácticamente todos los empleados públicos de cualquier nivel, terminen no solo investigados sino perseguidos, y expuestos al escarnio de los medios, luego de terminar sus tareas en beneficio de la comunidad y tengan que invertir cuantiosos recursos personales en defenderse durante años por el ejercicio de la Administración pública siendo realmente inocentes. Como consecuencia de ello muy pocas personas preparadas y honestas aceptan cargos en la Administración pública.

Las relaciones entre la Administración y los entes externos de control son difíciles y delicadas, y se requiere el máximo de profesionalismo, capacidad técnica y claros criterios administrativos para no caer en extremos de uno u otro lado. Las circunstancias concretas en cada caso pueden resultar muy complejas porque está de por medio, muchas veces, la supervivencia de las compañías o el destino de los ejecutivos. Sin embargo, si se respetan los principios de transparencia, verdad, respeto a la ley y búsqueda exclusiva del bien de las organizaciones, podrá encontrarse la respuesta específica a cada caso.

Es ampliamente conocido el Caso Enron y su consecuencia con lo que era una de las cinco grandes de Auditoría en el mundo. Una vez se descubrió que toda la información financiera de Enron era mentira y que la compañía disimulaba sus malos resultados con una campaña de imagen y crecimiento acelerado, las preguntas se enfocaron hacia sus auditores externos, la mundialmente conocida y prestigiosa Arthur Andersen, auditores. Las autoridades descubrieron que los

auditores tenían conocimiento en alguna medida de la situación y que al explotar el escándalo habían tomado decisiones de borrar correos electrónicos de temas que los comprometían. En menos de 90 días, Arthur Andersen desapareció igualmente y sus filiales en el mundo hoy no existen y las que se salvaron, se integraron a algunas de las cuatro grandes ya mencionadas.

### **17.3.5. Control *a priori* vs. control *a posteriori***

Existen dos escuelas en relación con el momento en el cual se debe ejercer el control. Es obvio que durante el control operacional que ejerce la gerencia y que se describió arriba, es la gerencia misma la que evalúa la conveniencia de acuerdo al tipo de operación, a la confianza en la organización y al estilo gerencial.

Cuando se trata de entes especializados tanto internos como externos existe una escuela que considera adecuado y útil ejercer el control *a priori*, es decir con anterioridad a que se ejecuten las decisiones o se realicen las operaciones. Basan esta teoría en el hecho de que una vez ejecutada la decisión, corregir los errores es mucha más difícil. Por ejemplo, en casos de seguridad, el mal ya se habrá hecho y el control pierde sentido.

Quienes defienden el control *a posteriori*, presentan un argumento que resalta la agilidad en la toma de decisiones que es la función propia de la gerencia, mientras que los controles por fuera de la operación no tienen el sentido de urgencia que exige una eficiente Administración. Igualmente arguyen que el control *a priori*, es darle un poder al ente de control que no domina todo el panorama de la operación, en razón de la esencia misma de su trabajo.

Consideramos que este tema debe aplicar varios principios de la Administración: el primero de ellos es la unidad de mando, en el control *a priori* efectivamente resulta en una doble autoridad o la necesidad de revisar la decisión por parte del ente de control lo cual lo convierte en la autoridad última. El perfil de las personas que ocupan las posiciones de control es muy diferente del perfil requerido para la dirección general o la dirección comercial u operativa. En el mejor de los casos se produce una demora en la operación mientras el ente de control adquiere el conocimiento y el criterio operacional por el cual se está tomando la decisión. En casos peores lo que se produce es una lucha de poder o un conflicto de competencias y por lo tanto una dilución de la responsabilidad.

Por el contrario, el control *a posteriori*, permite que el ente de control con total independencia del resultado de la operación la analice y conceptúe si se

encuentra dentro de los parámetros, políticas, reglamentaciones, objetivos y demás criterios que se le exija que estudie para conceptualizar.

Algunas organizaciones altamente burocratizadas exigen una cadena de vistos buenos para ejecutar una operación, por ejemplo aprobar una compra. La realidad es que cada uno de los participantes en la cadena termina aprobando porque los anteriores aprobaron, y cuando aparece un problema, no es fácil identificar al verdadero responsable.

El criterio de que en cada operación solo haya un responsable que sea plenamente identificado y por tanto responda por la operación parece ser, en la mayoría de los casos, la mejor práctica. Si otros participan será para funciones de información, colaboración o apoyo, no de decisión.

#### **17.4. Sistemas de información**

Los análisis y planteamientos anteriores claramente demuestran que hay una base común para ejercer el control en una organización: la información completa, oportuna y de buena calidad, o sea, veraz y comprensible.

Una información con esas características permitirá y facilitará el control gerencial y su consecuencia natural, que es la toma de decisiones, ya sea para continuar sin variación o para hacer los ajustes que la realidad aconseje.

Uno de los grandes avances del mundo actual, es la capacidad de manejar información abundante y compleja presentada de manera simple y oportuna.

Los expertos en sistemas son los apoyos fundamentales de la gerencia para disponer de información suficiente y oportuna para el control y la toma de decisiones. Sin embargo es necesario prevenir el exceso de información que la convierte en inútil y que puede resultar no sólo de la cantidad de informes que le llegan al escritorio de un CEO, sino además en la forma de manejarla y presentarla.

Es fundamental que la preparación y manejo de la información no se convierta en una carga de trabajo que las personas que están en la operación consideran innecesaria e inútil. Con frecuencia diferentes jefes para distintos objetivos, piden igual información a la misma persona en formatos disímiles. Lo anterior se agrava cuando el empleado observa que la información que envía no se utiliza y simplemente se archiva.

Para evitar los problemas y lograr los beneficios que la tecnología moderna ofrece a la gerencia, es conveniente que cada organización diseñe un sistema propio de Informática Gerencial.

*La informática gerencial consiste en el conjunto de informes y reportes que cada nivel de mando de la empresa debe recibir periódicamente para asegurar su buena marcha.*

Una informática gerencial bien diseñada permitirá que el ejecutivo inicie el día con una revisión completa y actualizada de la operación. Algunos informes especiales de menor movimiento serán revisados semanal o mensualmente.

Los sicólogos informan que un ejecutivo normal no tiene la capacidad de atender más de una página de datos sobre un tema gerencial específico. Es decir, si se quiere informar sobre las ventas de la empresa, o la cartera, o la producción, o el flujo de caja, se debe lograr que esté ordenada claramente en una página. Algo más extenso requiere dedicarse a estudiarlo, ya sea individualmente o en una reunión con los interesados. Cuando los informes son más extensos la realidad es que se acumulan en el escritorio del gerente, “para cuando tenga tiempo”, y luego de varios meses de acumularse, pasarán a la papelera de salida, sin haber sido vistos, o si se reciben en el computador, quedarán como mensajes sin leer.

Para lograr el objetivo de la información en una página, es importante anotar que en cada nivel de la organización los datos relevantes para ejercer las funciones de dirección y control no son muchos. Solamente cuando algún dato llame la atención por algún motivo especial, el sistema deberá permitirle bajar al siguiente nivel de información.

Para ese propósito una forma muy eficiente es manejar la información en cada una de las grandes áreas de la empresa de manera piramidal. Los operarios del más bajo nivel informarán su trabajo de manera normal como lo han hecho siempre ya sea en cuadros, reportes, o correos. El supervisor recibirá esos informes y los acumulará de manera que le permita ejercer su función de supervisión y los resumirá a su vez en cuadros prediseñados que permitan al final datos acumulados por país, por producto, por línea de negocio o como sea más adecuado para el control de la organización. Así, la información se irá resumiendo hacia arriba en la escala de supervisión y mando hasta llegar al CEO, quien recibirá máximo una hoja sobre cada uno de los grandes temas gerenciales. Incluso la experiencia demuestra que no se necesita una página para cada tema si los acumulados se presentan de manera que describan la realidad completa de la organización. Los informes de mayor nivel pueden introducir acumulados y comparativos en el tiempo o indicadores estadísticos de crecimiento, participación, etc.

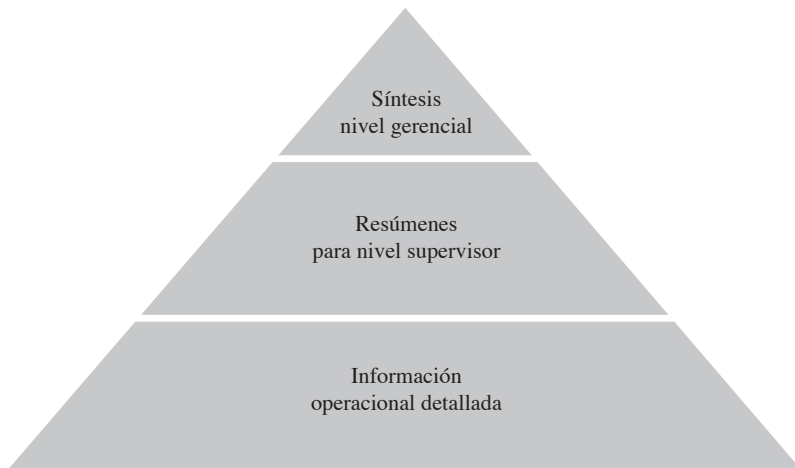
Cuando alguna de las cifras contenidas en el informe o alguno de los indicadores llamen la atención al CEO, éste puede buscar la explicación bajando de niveles hasta encontrar la explicación. Como se ve, podría llegar hasta el operador mismo.

El sistema supone que toda la organización participa en la construcción de la información sin que haya un área específica dedicada a prepararla, ya que lo que cada área informa es lo que necesita y usa para su trabajo.

El sistema puede montarse manualmente, con comunicación directa o telefónica, o de manera computarizada, con los accesos y controles que se desee.

Con este sistema aún las organizaciones más grandes y complejas pueden ser controladas diariamente por todos los niveles gerenciales, incluido el CEO. Cuando surgen problemas el sistema permite que sean detectados en cualquier nivel de la organización donde observe algo anormal.

Con la tecnología actual conviene y puede hacerse control operacional diario, e incluso, en tiempo real en todas las áreas técnicas, financieras, comerciales y administrativas de la compañía. Si se diseñan sistemas de información gerencial con los principios antes descritos, cada persona recibe la información que requiere para desarrollar su tarea, no se convierte en una carga adicional para los operarios, ni se necesita un área específica. Se convierte en una de las características del proceso administrativo.



Una entidad financiera tenía como uno de sus productos la tarjeta de crédito. Su mercadeo era agresivo y venía en continuo crecimiento. Tenía un sistema de información gerencial que reportaba los datos fundamentales del negocio y sus diferentes productos diariamente. El sistema exigía que la información estuviera

sobre los escritorios de los ejecutivos a más tardar a las 9 am. Se había diseñado piramidalmente en forma tal que cada ejecutivo recibía tan solo una página de información.

A las 8:45 am de un lunes el CEO recibió una llamada del gerente general del sistema de tarjeta de crédito.

¿“Ya viste el problema?”, preguntó el gerente.

No. ¿Qué pasa?, respondió el CEO

Gerente: “Se disparó la facturación el fin de semana”.

CEO: “Viene disparada desde hace meses”.

Gerente: “pero esta vez los promedios son extraordinarios. No creo que sea real”.

CEO: “Será un error de sistemas”.

“No. Ya revisé y está concentrado en unos 20 sitios de avances en efectivo en cajeros automáticos en la capital. Yo creo que es un fraude masivo. Ya ordené desconectarnos del sistema de aprobaciones y por tanto los avances en efectivo están fuera de servicio. Nadie puede usar nuestras tarjetas. Avisé a seguridad y desplegaron un operativo para encontrar los culpables”. Aclaró el gerente

CEO: “es una decisión comercial muy grave pero estoy viendo las cifras y tienes razón. Te respaldo”.

A las 12 del día luego de varias verificaciones y análisis, se comprobó que una banda de estafadores de tarjeta de crédito había estafado ese fin de semana a dos entidades bancarias. Continuaron intentando toda la mañana del lunes creyendo que el sistema todavía no los había detectado. Gracias a la reacción inicial se evitó un fraude mayor y se pudo identificar y detener a los miembros de la banda. El seguro pagó los valores que alcanzaron a defraudar.

En el mercado han aparecido firmas especializadas que ofrecen paquetes completos de sistemas para operar y controlar gerencialmente una empresa de cualquier tamaño. Su implementación es compleja y costosa, pero una vez en funcionamiento, permite lograr, con bastante facilidad, los objetivos de un control y una información operacional eficientes. Para evitar choques culturales lo recomendable es que primero se logren sistemas sencillos de información, de manera que cuando venga la sistematización compleja, ya se tenga conciencia

del valor y utilidad para continuar con el trabajo de implementar un sistema de información gerencial a todo nivel.

## **17.5. La calidad**

Luego del aporte de Deming al tema de la calidad en el Japón, vino una oleada de investigaciones, publicaciones y autores para extender lo que se llamó el enfoque de la calidad total, TQM por sus siglas en inglés (Total Quality Management).

El éxito logrado por las empresas japonesas en los años 70 y 80 del siglo XX fue atribuido, en gran parte a la aplicación de los principios de la calidad que difundió Deming después de la segunda guerra mundial y de los trabajos de Ishikawa en los años 50 y 60. Varias corporaciones americanas lo contrataron para aplicar su teoría con gran éxito.

Antes de este movimiento, la calidad era considerada como un atributo de los líderes de las industrias o de las mejores empresas. Igualmente, dentro de las empresas existían los departamentos de calidad encargados de controlar que los productos o servicios salieran al mercado de acuerdo a las especificaciones requeridas luego de una inspección final; existían asimismo procedimientos estadísticos y de control ejecutados por los especialistas.

Por otra parte, la calidad se predicaba principalmente de los productos o servicios finales y no de los sistemas administrativos internos.

### **17.5.1. Principios de calidad**

El nuevo concepto que se propagó está basado en los siguientes principios que revolucionaron la forma de trabajar en las empresas:

En la empresa todos son responsables de la calidad del trabajo y de los productos o servicios.

El control de calidad no es un paso final en el proceso de producción, sino que es parte esencial del proceso en todos sus pasos.

La calidad no es solamente una característica de los productos o servicios finales, es una característica general de la forma de administrar una empresa.

La calidad no es una meta a la que se llega sino una forma de mejorar: el proceso de calidad es un proceso de mejoramiento continuo.

La calidad no se mira al final, hay que hacer las cosas bien desde el principio.

El cliente es quien juzga la calidad.

La calidad exige que haya medición.

El objeto de la calidad es cero errores.

La calidad se logra a través de un equipo y no sólo por actuaciones individuales.

Los trabajadores que están en la primera línea de la producción o del contacto con los clientes son los que mejor conocen la realidad de los hechos referentes a los productos o a los clientes.

Los principios anteriores constituyeron todo un enfoque novedoso para la época, positivo y participativo en la búsqueda de la perfección y para asumir la responsabilidad de la operación y el destino de la empresa, por lo cual complementan muy bien las ideas de varias de las tendencias de la segunda mitad del siglo XX que ya hemos presentado.

A los anteriores principios se unieron otras teorías administrativas especialmente del enfoque humanístico, y se elaboró todo un sistema de gerencia que se ofreció a la comunidad empresarial en libros, cursos, conferencias y consultorías. Este enfoque globaliza muchos de los conocimientos anteriores como si fueran el nuevo tipo de gerencia propuesto por la calidad total. Por ejemplo, recogen el concepto y uso de los grupos primarios que ya venían desarrollando las teorías del Desarrollo Organizacional.

En esta obra tratamos de identificar los aportes reales que cada nueva teoría, trae a la ciencia administrativa y evitar extender las nuevas ideas con carácter globalizante.

Como se habrá observado cada teoría, concepto, principio o técnica es tan solo parte de un todo que es la ciencia administrativa en permanente construcción.

### **17.5.2. La práctica de la calidad**

Como ya se explicó, el éxito de las empresas japonesas hizo pensar a muchos en los años 80 que el futuro de la economía mundial y del poder estaría en Japón donde la industria electrónica y la industria del automóvil, por mencionar solo dos ejemplos importantes, sobrepasaron a Europa y Estados

Unidos en un corto período de tiempo. Los cultores del TQM explicaron ese éxito y pronosticaron ese futuro, por los sistemas de la Gerencia de Calidad Total. Se formaron institutos de investigación, corporaciones de calidad, y los gobiernos impulsaron su difusión y práctica. Muchas empresas contrataron asesores para su implementación e introdujeron en su lenguaje y en ocasiones hasta en su estructura el concepto. Todavía existen los Vicepresidentes de TQM en algunas corporaciones, encargados de divulgar los principios y procedimientos adoptados para lograr la calidad total. Sin lugar a dudas esta teoría ha logrado una mejora sustancial en la calidad de la Administración de las empresas, sin embargo no siempre el beneficio recibido es proporcional al costo del esfuerzo.

En el mundo de la ingeniería es normal expedir certificaciones para materiales o procesos de alta tecnología. Dichas certificaciones técnicas requieren personal de mucha experiencia y responsabilidad, y el uso de equipos y tecnologías que permitan garantizar por ejemplo, la calidad del acero, del concreto o de un proceso químico delicado. Una de las formas más extendidas de concretar las teorías de calidad fue el uso de las certificaciones de calidad basadas en las normas ISO (International Organization Standard). Se generaron empresas para expedir las certificaciones y aquellas que las han conseguido, las muestran con orgullo; algunos gobiernos, incluso, lo exigen para participar en licitaciones o contratos estatales.

Las normas reflejaron algunas buenas prácticas de generación de procedimientos y manuales, y de respeto por los clientes. Al contrario de lo que sucede en las ingenierías, los certificadores no son usualmente personas de gran experiencia gerencial sino personas que se entrenan para la mecánica de la expedición de la certificación. Lamentablemente, el sistema se convirtió más en un negocio comercial de las certificaciones que en un real esfuerzo por garantizar la calidad de la Administración. La experiencia indica que quien conoce la mecánica y dispone del dinero exigido por las empresas certificadoras, logra el certificado, aunque en ocasiones sea contraevidente con la realidad de la organización. Se conocen casos en los que firmas sin experiencia en un negocio específico logran la certificación que les permite participar en licitaciones junto a empresas con verdadera experiencia pero sin certificación; es decir, tener la certificación se convierte en un negocio en sí, deformando el sentido de lo que busca la calidad total.

Como el TQM requería una filosofía diferente a la tradicional, se recomendó crear grupos imbuidos de esta filosofía. En la práctica se convirtieron

en los “iniciados” dentro de las organizaciones, tomaron actitudes de discriminación con los “no iniciados” y llegaron a extremos que produjeron rechazo en los demás. A ello se unió que empresas que invirtieron grandes recursos de tiempo y dinero no lograron los resultados esperados.

Un gremio que aglutina empresas financieras no bancarias de poco prestigio en un país, nombró como Presidente a un ejecutivo de alta capacidad técnica, socialmente prestante y muy bien relacionado con las autoridades gubernamentales, amigo de la concertación y nada conflictivo. En forma prudente y con sus buenas maneras este presidente fue logrando cambios en la normatividad y la actitud de las autoridades a favor de sus agremiados.

En una reunión de la Junta Directiva del gremio, uno de los miembros se levantó, pidió que el presidente saliera de la reunión e informó que su empresa había iniciado un proceso de calidad total que los tenía muy satisfechos y que consideraba que el gremio debía igualmente tomar ese camino. Informó que era una nueva filosofía para la cual se necesitaban personas adecuadas a ella y, por lo tanto, en conversaciones previas con otros miembros de la Junta, habían decidido por unanimidad cambiar al Presidente por considerarlo persona poco activa y de otros enfoques. Dos de los miembros presentes se mostraron extrañados por el trato que se le estaba dando a una persona que había logrado resultados importantes para el gremio y cuya trayectoria y buenas maneras merecían mayor respeto. Igualmente rechazaron lo expresado de la unanimidad en la decisión porque ellos no habían sido consultados.

Luego de una difícil discusión donde se analizaron cuáles eran los reales objetivos del gremio, la mayoría decidió respaldar al presidente y abandona el proyecto propuesto del programa de calidad total. Dos años después el presidente del gremio logró con su lobby en el Congreso de la República que una reforma financiera le diera a sus agremiados mayores capacidades y oportunidades de manejar el negocio financiero.

## **17.6. Six Sigma**

Se han buscado formas prácticas de introducir en las organizaciones los principios de calidad total: las ya comentadas de la ISO, las prácticas japonesas (Kaizen), los círculos de calidad y otras más sofisticadas. Entre estas últimas la más frecuente es la llamada Six Sigma.

Su principal objetivo es cumplir de manera sistemática los principios de mejoramiento continuo, a través de la búsqueda extrema de cero errores en todos los procesos de una organización.

Es un sistema que sirve, no para evaluar el estado de la calidad de un proceso, como sería el enfoque de las normas ISO, sino una forma científica de implementar la calidad total. Utiliza intensamente la estadística, y de allí su nombre, pues se trata de llevar la desviación de la calidad en los procesos hasta que los errores estén en la sexta desviación estándar. Utiliza el método de definir, medir, analizar, mejorar y controlar (DMAIC, por sus siglas en inglés). Busca reducir los errores a unos cuantos por cada millón de oportunidades. No se enfoca entonces, en defectos por unidad producida, sino a defectos o errores por cada oportunidad de cometerlo, por tanto se enfoca en los procesos. Una unidad de producción puede ser el resultado de varias partes que la componen y en cada parte se pueden cometer errores.

Requiere una aproximación sistemática de la gerencia, liderada por personas con alta formación estadística y en proceso de mejoramiento continuo. Estos especialistas se denominan cinturón negro o cinturón verde y conforma equipos para implementar el sistema.

Se inició en los años 80 gracias a los éxitos experimentados, primero por Motorola y luego, por General Electric, a los cuales siguieron otras empresas. Sin embargo los resultados han sido una mezcla entre, éxitos y fracasos, en empresas tanto de las grandes organizaciones del mundo desarrollado como en empresas de países en desarrollo. Algunos consideran que el fracaso radica en la necesidad de tener una cultura sistemática para implementar el método, sin embargo, los autores discrepan ampliamente en la evaluación y relación beneficio-costos.

## **17.7. Benchmarking**

Dentro de los esfuerzos por buscar formas concretas de conocer el estado de las organizaciones, surgió a finales del siglo XX la llamada “Benchmarking”

Se base en el principio de que las empresas pueden evaluarse mejor si se comparan con las mejores de su sector. En muchas actividades humanas, existe la “norma” con la cual comparar un hecho o una medida. Esa norma de comparación es un adecuado control para saber si la actividad está dentro de lo esperado o por el contrario, saber qué tan lejos está de la norma.

Para una organización, la norma óptima para compararse será el líder de su sector. Ese proceso producirá un fenómeno reiterativo de progreso.

La técnica propuesta, y ejecutada en muchas industrias es que los diferentes protagonistas reporten sus cifras principales de forma tal que todo el grupo

las conozca y de esta manera que se pueda establecer el “Benchmarking” de la industria.

Algunos sectores, por norma legal, deben reportar a una autoridad central sus cifras financieras u operativas. Por ejemplo, las entidades del sector financiero o las empresas inscritas en la Bolsa. En este caso es muy fácil aplicar el sistema y cada uno podrá compararse según los indicadores publicados o los que cada uno pueda desarrollar con la información recibida.

Otros sectores, especialmente comerciales o industriales, que tienen poco control gubernamental, sólo pueden desarrollarlo cuando predomina una filosofía administrativa de mejora continua y superan el celo de la información característico de la Administración natural. En la actualidad existen muchas formas de conocer información sobre la competencia y, por tanto, es mucho más útil y recomendable que los participantes en un mercado se sinceren y muestren sus cifras para beneficio de todos. Una forma muy eficiente es contratar un tercero independiente que recibe la información y publica los indicadores previamente acordados que permiten a todos medirse en el mercado. Algunas firmas de consultoría se especializan en este servicio y aseguran la profesionalidad en el manejo de la información.

### **17.8. *Balance Scorecard***

La orientación a buscar medidas de control gerencial diferentes a la financiera, condujo a implementar formas sistemáticas. De hecho cada empresa, de acuerdo a sus características, puede buscar sus indicadores propios como ya vimos. Sin embargo, una herramienta que se ha popularizado con algún éxito es el llamado *Balance Scorecard* o Cuadro de mando, mencionado en la parte primera y que define cuatro áreas: la financiera, los clientes, los procesos internos y activos de personal, y la innovación y crecimiento.

El *Balance Scorecard* continúa con el principio de medir la gestión gerencial, siguiendo el aforismo de que “lo que no se mide, no se puede gerenciar”. Varias frases parecidas repiten los cultores de esta técnica para enfatizar en la necesidad de encontrar medidas adicionales a las ya maduras medidas financieras.

Lo importante, según el sistema, es que los indicadores seleccionados estén alineados con las grandes estrategias de la compañía y colaboren en la definición y el éxito a largo plazo. Si se logra, los creadores suponen que ayudarán a la motivación y compromiso de los empleados. Los indicadores deben tener una visión de futuro.

Este sistema, agrupa en las cuatro categorías dichas los indicadores y plantea un sistema de nueve pasos como modelo gerencial integral. Al igual que en varias de las técnicas ya comentadas en este libro, se presenta no como una herramienta más o un desarrollo de los principios administrativos sino como todo un sistema gerencial que, se supone, transformará la gerencia de las empresas.

## **17.9. HESQ**

El desarrollo de las empresas y la comprensión de su importancia en la vida personal y en la sociedad han llevado a resaltar la trascendencia de la salud ocupacional, la protección del medio ambiente, la seguridad industrial, junto con la calidad que hemos tratado en los últimos apartes.

El trabajo, en cualquier nivel puede ser fuente de un desarrollo saludable del individuo o por el contrario de enfermedades. Esto, que fue claro en trabajos físicos en ambientes malsanos, como las minas o la construcción, se ha ampliado a todos los trabajos incluso los de alta gerencia donde el stress y el equilibrio emocional pueden afectar seriamente la salud mental y aún física de los ejecutivos. A nivel de oficinistas el uso del computador, la distribución de los elementos de trabajo o el ambiente físico de la oficina pueden afectar la salud. Las entidades prestadoras de servicios de salud buscan controlar los factores de riesgo ya que es mucho más económico prevenir que atender las enfermedades. La medicina preventiva ha tomado fuerza a nivel mundial y el trabajo es un sitio obvio para desarrollar programas en esa dirección.

Capítulo especial merece el concepto de la relación y respeto por el medio ambiente. Las empresas son cada vez más conscientes en este sentido y los gobiernos expiden normas para proteger el planeta contra las influencias negativas que el progreso ha generado en los últimos cien años. El calentamiento global, las emisiones de los gases de efecto invernadero, la destrucción de la capa de ozono son grandes ejemplos del tema; sin embargo, en la vida diaria múltiples acciones y actitudes pueden favorecer o perjudicar el medio ambiente, como el manejo de las basuras, el reciclaje, las materias primas usadas, etc.

Lo que era un tema especializado para trabajos de riesgo, y que generó el sistema de seguridad industrial, se amplía ahora a todas las actividades y a todos los trabajos. Por convicción, o por malas experiencias, la seguridad en el trabajo se ha convertido en muchas empresas en un valor fundamental. Esta tendencia se concreta en las políticas de las compañías de seguros para cubrir

accidentes de trabajo: cero accidentes de trabajo es el objetivo perseguido por muchas empresas basadas en el principio de que los accidentes se pueden prevenir si se identifican las oportunidades y adoptan las políticas adecuadas.

Estos tres temas más el de calidad se ha convertido en parte de la estructura de las empresas bajo la denominación HESQ por sus siglas en inglés (Health, Environment, Safety, Quality ). Existen normas ISO para controlar y evaluar el estado de estos temas en las empresas. Algunas incluso, han generado costosas estructuras en su organigrama encargadas de supervisar y promover estos aspectos, y en busca de las certificaciones. Este enfoque sin advertirlo contradice los principios de la calidad según los cuales estos temas no deben ser responsabilidad de un área o grupo de personas sino una forma de ser y actuar la empresa a través de todos sus miembros

Adicionalmente a las normas ISO 9000, 14000, 18000 y similares a nivel mundial, a nivel sectorial o a nivel de países se han generado organizaciones que certifican el estado de estos temas en las empresas. Algunas de esas organizaciones son altamente tecnificadas y útiles para lograr el mejoramiento continuo que predicen las teorías de calidad, y se justifican ampliamente cuando la complejidad y la técnica involucrada lo ameritan. Igualmente, son útiles para dar seguridad a terceros en temas complejos y técnicos. Otras, sin embargo se han convertido en formas de crear clubes exclusivos y excluyentes que, en muchos casos contradicen los principios válidos de la calidad total porque en lugar de buscar ser empresas de alta calidad, se vuelve más importante que otros digan que lo son y usar la certificación como una forma de mercadeo. Similar situación se presenta en los otros temas de seguridad, salud ocupacional y relación con el medio ambiente cuya relevancia e importancia no puede discutirse, pero las formas de control pueden no ser las más adecuadas y terminar siendo más un negocio de las entidades certificadoras, los consultores y el personal interno, que una realidad.

Un sistema de certificación mundialmente reconocido y extendido es el conformado por las calificadoras de riesgo. Básicamente existen tres grandes calificadoras con altísima credibilidad que califican el riesgo de incumplimiento de sus obligaciones por parte de países, empresas o títulos de deuda. Han desarrollado un sistema de calificaciones de múltiples escalas desde la escala máxima, que indica la total seguridad estimada por la calificadora de que la empresa o el título honrará sus compromisos, hasta la mínima clasificación que indica que hay una altísima probabilidad de incumplimiento. En los medios se habla de “bonos basura” para indicar esta última clase de papeles.

Dentro de las crisis y escándalos mundiales de países y empresas que han caracterizado la primera década del siglo XXI, se encuentran los casos de Enron o Parmalat que tenían magníficas calificaciones que se derrumbaron en pocos días al descubrirse que los balances estaban manipulados y por tanto errados. La crisis del 2008 se inició por los títulos respaldados por hipotecas llamadas *subprime*. Las calificadoras tenían a estos títulos y a sus emisores, calificados en la más alta categoría. En semanas se demostró que la realidad era otra y comenzando por Lehman Brothers, bancos y aseguradoras e industrias completas, requirieron préstamos gubernamentales en Norteamérica y Europa de billones de dólares para subsistir. Algunos no lo lograron. Igualmente, en la crisis del año 2010 de las naciones europeas, las calificadoras no detectaron la situación real de los países cuyos papeles de deuda calificaron positivamente justo antes de que se demostrara su debilidad. Todos estos casos corroboran las dudas de quienes consideran que en el tema de calificación y certificación hay más forma y negocio que fondo y que el control que se supone se logra con los certificados no lo es de verdad.

El principio que defendemos al respecto es que *lo importante es ser y actuar con calidad, seguridad, respeto con el medio ambiente y buenas prácticas de salud, que obtener certificaciones sobre ello.*

Una de las grandes empresas petroleras mundiales mostraba con orgullo el número de días sin accidentes en su operación. En los campos había vallas que se modificaban diariamente indicando ese número. Solicitaba de las empresas especializadas la certificación periódica de sus procesos de HESQ y para ello cumplía todos los procedimientos exigidos en los programas de certificación. Contaba con extensos manuales de HESQ y todas las áreas y contratistas debían documentar diariamente el estado de los temas. En sus oficinas había muy visibles carteles que rezaban: “*La seguridad es más importante que la producción de hidrocarburos*”.

En uno de sus proyectos uno de sus contratistas tuvo un accidente en carretera al transportar en la madrugada una cuadrilla de trabajo nocturno entre el campo y el campamento. El chofer había salido sin permiso y por fuera de las normas, y no había dormido adecuadamente. Dos trabajadores murieron y un tercero quedó parapléjico. El contratista avisó inmediatamente y reportó en el informe diario el accidente y sus trágicas consecuencias. El Departamento de HESQ le solicitó modificar el informe porque el accidente había ocurrido en vía pública por fuera de los límites de los campos petroleros por lo tanto no podía considerarse un accidente para efectos estadísticos. Y continuó aumentando los días en el letrero que decía: “xx días con cero accidentes”.



#### 18.1. Definición

Es la parte del proceso administrativo por medio del cual la gerencia desarrolla nuevas formas de ejecutar el trabajo: incluye desarrollo de nuevas estrategias, productos, sistemas de producción, y formas de Administración.

Hasta finales del siglo XX la innovación no se incluía como un elemento de la Administración y se consideraba una característica de algunas empresas pioneras o emprendedoras, admirables pero aisladas. Para las organizaciones en general no era éste un requisito de la buena Administración. No se encuentra en los libros de texto como elemento de la Administración aunque ya se incluye como un tema presente en la labor gerencial. Sin embargo, se ha enfocado más como una cualidad de algunos gerentes y organizaciones que muestran capacidades de emprendimiento.

Introducirla como nuevo elemento de la ciencia administrativa supone *aceptar que el mundo está en continuo cambio y que parte de la tarea gerencial es manejar dicho cambio dentro de la operación normal*. Más adelante profundizaremos en esta característica del entorno y de la vida de las empresas.

El tema lo había visualizado Peter Drucker desde sus primeras obras pero en esa época, de mediados del siglo XX, el cambio no era preocupación de nadie. Cuando efectivamente la humanidad se vio como una sociedad en movimiento, iniciaron los autores el estudio de la innovación como una característica general para las empresas.

Nuevamente ha sido Drucker quien en forma más sistemática y científica se ha aproximado al tema buscando los principios y teorías. Su libro *La innovación y el empresariado innovador* (1985) es el mejor manual hasta ahora y es la base para las teorías que desarrollaremos a continuación.

Al proponerlo como elemento de la ciencia administrativa en el concepto que hemos utilizado para esa palabra, estamos proponiendo que la innovación sea parte esencial de la tarea gerencial de todas las organizaciones en todas las circunstancias y en todos los momentos. Así como en una organización cualquiera, se planea, se organiza, se dirige y se controla, también se innova.

## **18.2. Fuentes de la innovación**

La Administración natural, y el llamado sentido común, consideran que la innovación es fruto de la idea genial de algún genio excéntrico y soñador. La literatura seria y la ligera de los “*comics*” así lo presentan.

En el mundo de las empresas tradicionales la innovación salía de un laboratorio. Solo aquellas empresas de gran capacidad económica y técnica podían tener los laboratorios necesarios para introducir innovaciones en cualquier campo luego de largos y costosos procesos con equipos sofisticados. Así, Los laboratorios Bell o los centros de investigación de IBM producían las innovaciones tan importantes que de allí salían los ganadores de los premios Nobel. Los laboratorios de medicamentos dedican gran parte de sus presupuestos para financiar investigaciones de científicos que buscan las nuevas medicinas.

El aporte teórico principal de Drucker radica en este tema.

*Parte del principio de que la innovación es una característica esencial de toda organización. Dicho en los términos del presente libro es un elemento de la Administración, por tanto, debe ser sujeto de la actividad sistemática de la gerencia y extenderse a todas las áreas de la empresa.*

En busca de ese trabajo sistemático Drucker descubre que la innovación tiene fuentes internas y externas

### **18.2.1. Fuentes internas**

#### **18.2.1.1. Lo inesperado. Éxito o fracaso inesperado**

En toda organización sucede con frecuencia que se obtienen éxitos o fracasos inesperados. Las compañías rutinariamente se enfrentan a estos dos fenómenos y lo que el enfoque de innovación propone es que se tenga la actitud y los mecanismos necesarios para identificar estas situaciones y entrar en un proceso de análisis de los mismos. La hipótesis es que detrás de ese fenómeno inesperado existen razones que adecuadamente analizadas son fuente para la innovación en las empresas.

Quizás el caso más impactante en este aspecto es el llamado descrito en la primera parte de este libro sobre los experimentos Elton Mayo en las fábricas de artículos

eléctricos. El experimento como tal fracasó al final, cuando solo faltaba su última corroboración, ya que no se pudo demostrar la hipótesis que se estaba investigando, sin embargo, ese fracaso debidamente analizado permitió abrir todo el camino de la escuela humanística que, como hemos visto a lo largo de este libro, abrió y sigue abriendo horizontes a la ciencia administrativa.

Muchos de los éxitos en lanzamiento de productos, son atribuidos generosamente por la Administración natural al buen trabajo o excelencia de quienes lo ejecutaron. Sin negar lo anterior, lo que se busca es que sistemáticamente se tenga la forma de analizar las razones de los éxitos, lo cual será una fuente de innovación para la empresa, ya sea por descubrir nuevas oportunidades, o por comprender mejor a su consumidor, o identificar variables hasta ese momento desconocidas.

El principio gerencial es que cuando se logra un éxito no buscado o cuando se fracasa en aspectos que no se esperaba razonablemente, hay que ir más allá de los hechos inmediatos y tener estas situaciones como una fuente de innovación.

### **18.2.1.2. Lo incongruente**

*Cuando la realidad no coincide con lo el deber ser, las organizaciones tiene otra fuente de innovación.*

En este caso no se trata, como en el anterior, de triunfar o fracasar, se trata simplemente de la observación de los fenómenos. Desarrollar ese espíritu observador en la vida de las compañías permite tener presente que no siempre lo que debía suceder, sucede en detalles grandes o pequeños. A nivel de la ciencia esta situación de resultados incoherentes es muy frecuente como fuente de grandes descubrimientos. Al respecto baste citar los descubrimientos de Cristóbal Colón o de Madame Curie.

Lo que se propone es que se tenga un sistema para identificar resultados o comportamientos incoherentes en las organizaciones, ya sea en los procesos internos o en el comportamiento de los consumidores para, a partir de allí encontrar innovaciones.

Es mundialmente famoso el caso de la droga que estaba en pruebas para enfermedades del corazón. De acuerdo con los procedimientos científicos se seleccionaron los dos grupos: el de prueba y el que recibiría los placebos o sea, los que no recibían la droga. Se repartieron las muestras, se controlaron y de acuerdo

a los protocolos, se solicitaron los sobrantes al terminar el período de prueba. Quienes habían recibido placebos los devolvieron normalmente, por el contrario quienes estaban probando la droga, no los devolvieron y argumentaron razones poco creíbles para justificarlo. Allí radicó la incongruencia. Al investigar más a fondo la razón del comportamiento incoherente, se descubrió que la droga tenía un efecto secundario sobre la función sexual en los hombres mejorando los casos de disfunción eréctil. Como resultado, se reorientó el uso de la droga la cual se convirtió en el hoy famoso Viagra, que para el laboratorio fue un éxito durante años. Sin embargo, la empresa lo había patentado como medicamento para el corazón. Los otros laboratorios observaron que a pesar de lo esperado, la droga no estaba patentada para la disfunción eréctil y ello les permitió entrar a competir inmediatamente, en contra de lo que es usual en los nuevos lanzamientos.

### **18.2.1.3. La necesidad del proceso**

Todos los procesos de una organización son en sí mismos fuentes para la innovación en todos los campos. Desde la forma como se recibe a los clientes, hasta la forma de cobranza pueden ser objeto de un análisis que lleve a innovaciones pequeñas o grandes. La experiencia indica que siempre que se han reunido los responsables de un proceso para analizarlo y buscar optimizarlo, encuentran mejoras, en ocasiones revolucionarias.

En el campo del desarrollo de productos una forma muy fácil de innovar es a través de lo que llamaremos “productos derivados”. Cuando un nuevo producto entra al mercado, es natural que modifica, requiere o permite complementos que suponen nuevos productos o nuevos usos.

Los ejemplos abundan:

Los jabones en polvo para uso doméstico permiten desarrollar productos de recarga más económicos en un empaque diferente al principal que se reutiliza.

Los empaques de productos que sirven para ser utilizados como recipientes en la vida diaria.

Uno de los casos más espectaculares de este aspecto es el del iPod. No nos referimos al producto mismo, que es ejemplo de creatividad y análisis de comportamiento del consumidor, nos referimos a todos los subproductos o productos derivados que llenaron en pocos meses los anaqueles de las tiendas: Forros, parlantes, bases para el carro, audífonos, bolsos para el conjunto, protectores para golpes, etc.

A cualquier compañía le bastaría mirar a su alrededor y observar los procesos en los que participa para encontrar allí una fuente inagotable de innovación.

Similar situación se ha presentado en el caso de los celulares y todos sus productos derivados.

## **18.2.2. Fuentes externas**

Si se amplía la mirada hacia afuera de la empresa se encuentran igualmente varias fuentes de innovación

### **18.2.2.1. Cambios súbitos en la industria**

Prácticamente no hay organización en el mundo actual que no se sienta afectada por cambios estructurales en su industria ya sea desde el punto de vista tecnológico, legal o de mercado. El agravante es que los cambios en ocasiones son demasiado rápidos para permitir que cómodamente se realice un proceso de adaptación. Cuando suceden esos cambios, la reacción inicial de la Administración natural es oponerse, quejarse o pedir protección a las autoridades. Drucker, por el contrario, encuentra aquí otra fuente abundante de innovación.

Todos los días en los medios de comunicación se encuentran ejemplos de quienes protestan por los cambios en la industria respectiva o quienes encuentran y de hecho desarrollan soluciones innovadoras. Algunos ejemplos aclaran el concepto.

En los años 60 por problemas de política internacional en el conflicto árabe-israelí el petróleo multiplicó su precio afectando seriamente la industria del automóvil. Japón reaccionó inmediatamente y desarrolló modelos compactos altamente eficientes en consumo de gasolina para la época. La industria americana no lo percibió y perdió una porción importante del mercado. La industria europea que eventualmente debiera haber podido aprovechar mejor la situación porque ya venían produciendo vehículos más pequeños, no aprovechó el cambio. A partir de esa situación, la industria automovilística japonesa se convirtió en un jugador importante en ese mercado y en el año 2009 Toyota fue el primer productor de autos del mundo.

En el año 2008 entraron en crisis las relaciones colombo-venezolanas. El comercio entre los dos países crecía a ritmos de dos dígitos y de US\$1000 millones en 2006 llegó a \$6000 millones en 2008 favoreciendo principalmente a las industrias pequeñas y medianas de productos intermedios. El cambio fue brusco y

sorprendió a los industriales que venían con sus estrategias de expansión basados en ese mercado. Inmediatamente el gobierno, junto con los industriales orientó esfuerzos hacia el mercado centroamericano y el oriente, que eran tradicionalmente muy pequeños. En 2010 se agudizó la crisis de los dos países pero ya en ese momento los industriales y comerciantes habían logrado encontrar nuevas formas de exportar a otros mercados. De hecho la situación les permitió mejorar aún más sus capacidades exportadoras.

Un último ejemplo también de Colombia: al extenderse el uso del celular las compañías repartieron celulares en campañas agresivas de colocación. El crecimiento fue exponencial y exitoso. Un efecto no deseado resultó ser el incremento acelerado de la cartera vencida, lo cual, por lógica, llevó a la necesidad de cancelar el servicio a los morosos. Sin embargo éstos ya tenían el aparato. Las empresas de celular diseñaron entonces un nuevo producto: las tarjetas prepago, aprovechando la cultura de tarjetas que estaba extendida en la cultura del país. En la práctica era simplemente un código de acceso prepago con una cantidad de minutos disponibles para comunicarse.

Un empresario se dio cuenta de que el volumen de tales tarjetas debido al volumen de teléfonos suspendidos era cuantioso. Por tanto, vio que las empresas de telefonía celular tendrían la dificultad de montar un sistema de distribución. Observó que por problemas de desarrollo en el país abundaban los vendedores ambulantes que se ubicaban en las principales avenidas junto a los semáforos a ofrecer sus productos. En convenio con las empresas de celulares, contactó a los vendedores ambulantes, los uniformó y les dio la distribución de las tarjetas prepago. El sistema fue un éxito a tal punto que exportó la idea otros países de similares características.

#### **18.2.2.2. Cambios demográficos**

Una fuente clara de innovación para todo tipo de empresas son los cambios demográficos. Si se observan los libros de hace 50 años sobre el tema, se verá que se hablaba de una pirámide de edades con unos crecimientos vegetativos calculados según los censos. Esta pirámide comenzó a deformarse imperceptiblemente por las políticas y costumbres culturales cambiantes. De los “*baby boomers*”, posteriores a la Segunda Guerra Mundial, que volvieron del campo de batalla a constituir familias con más de 4 hijos, se fue pasando a los matrimonios con dos hijos, a la aceptación universal del control de la natalidad, aunado a sistemas de fácil uso para ello. El resultado es que ya la pirámide no lo es y hay diferencias sustanciales de país a país.

No sólo es el tema de las edades y su distribución poblacional: se trata también de las características de comportamiento de los diferentes segmentos. Los jóvenes del mundo actual, demoran más en casarse, se educan más, no comen tanto en familia y son más independientes. La salud de los mayores ha mejorado, la expectativa de vida aumentó dramáticamente en las últimas décadas, la calidad de vida es mejor, los gustos se segmentan totalmente por grupos de edad o de raza, etc.

Algunas industrias ya han hecho innovaciones que atienden estos cambios, como los empaques unipersonales o las comidas preparadas. Pero observamos que las oportunidades son múltiples y muchas empresas todavía hacen estudios de mercados que cortan en el segmento de 55 años, como si de los 55 a los 85 años los comportamientos y necesidades fueran las mismas y no hubiera allí una demanda abundante para nuevos productos y servicios de todo tipo.

Baste al respecto un ejemplo concreto. Las empresas de computadores y *software* han enfocado su mercadeo hacia individuos, familias y empresas de edades hasta 55 años; sin embargo, el porcentaje y número de personas mayores de 55 es creciente por varios motivos, entre ellos, la mejora en la salud preventiva y los controles de la natalidad. Ese grupo se está retirando con plena vitalidad pero se encuentra lejos de sus hijos y nietos, dada la tendencia a la movilidad que es también característica del mundo actual, tiene dinero, tiempo y necesidad de comunicarse. Es un claro caso de fuente de innovación, según las teorías de Drucker.

### 18.2.2.3. Cambios en la percepción

La dinámica del mundo ha llevado a cambiar la percepción de muchas actividades y comportamientos humanos. Casos extremos son los referentes al respeto y cuidado del medio ambiente que ha promovido que los productos “naturales” o no tratados químicamente, sean preferidos y pagados mejor por el solo hecho de serlo. Alrededor de esta nueva percepción se han generado múltiples cambios e innovaciones, no solo en productos finales sino en formas de trabajar y vivir, generando a su vez posibilidades de desarrollar productos y servicios diferentes y novedosos.

Pero no nos referiremos a estos cambios globales que se comentan ampliamente. La fuente de innovación se encuentra en el análisis continuo de la sociedad, para percibir, antes que otros, tendencias hacia nuevas percepciones. El cuidado de la salud, por ejemplo, desarrolló toda una industria del ejercicio con sus productos derivados de instalaciones, máquinas y vestuario.

Muchas ciudades tienen un servicio de agua para consumo humano de la más alta calidad. Sin embargo la percepción generalizada es que las aguas del tubo del acueducto municipal no son las mejores. Por tanto, algunos industriales ofrecieron como respuesta agua embotellada. Sin decirlo ni poder probarlo, el agua embotellada es percibida como de mejor calidad que el agua del acueducto. La industria creció exponencialmente y entró como fuerte competidor de otras bebidas como gaseosas y jugos. En Inglaterra, CocaCola decidió entrar al mercado de una manera muy innovadora: embotellar el agua del acueducto y ponerle una marca. Tuvo éxito en el mercadeo de su nueva marca de agua embotellada. Algunos, con criterio de Administración natural, demandaron a la empresa porque engañaba a los clientes ya que simplemente embotellaba el agua normal de la ciudad. ¿Tienen razón los demandantes?

La percepción que tienen los grupos humanos permite a las organizaciones innovar sus procesos internos, sus productos, sus mercados objetivo y en general cualquier actividad empresarial. Dichas percepciones están cambiando a través de las nuevas dinámicas presentes en la humanidad. Las escalas de valores se transforman continuamente y los medios de comunicación no sólo las transmiten sino que son causa de muchos de los cambios.

Durante mucho tiempo los inmigrantes latinos en Estados Unidos fueron percibidos como un problema social y policivo. Algunos estudiaron más profundamente sus características y descubrieron que eran un grupo no solo numeroso sino con un crecimiento mayor que otras de las llamadas “minorías”. Igualmente, se analizó que su capacidad de compra venía en aumento. Se inició, por tanto, un cambio en la percepción y a partir de allí comenzaron a ser vistos como un mercado potencial creciente importante, como una fuerza política y con capacidad de influir en la comunidad, y como una fuerza de trabajo más económica y menos exigente. De allí surgieron medios de comunicación especializados, sistemas de mercadeo adecuados a esa cultura en supermercados, productos de belleza orientados a la raza latina, música latina y políticas de contratación laboral.

En Colombia, el cheque postfechado es considerado una operación riesgosa y demostración de debilidad financiera por parte de quien lo expide para pagar una obligación. Basado en esa percepción su reglamentación es estricta por parte de las autoridades. Los bancos lo tenían como un instrumento no deseable. Una entidad financiera de mediano tamaño en busca de nuevos negocios, observó que entre los comerciantes de materias primas el cheque postfechado era muy utilizado precisamente por la dureza de los castigos legales en el caso de salir impago. Además, tenía la facilidad de la cobranza porque no requería acción diferente a

consignarlo en la fecha acordada. La siniestralidad era mínima. Al profundizar su investigación, descubrió que el costo financiero corriente entre los que utilizaban los cheques posfechados era más del doble del costo financiero más alto que cobraban las entidades bancarias. La operación quedaba por fuera del control y por tanto lo utilizaban quienes no tenían mayor capacidad de incorporarse al mundo financiero normal. Sin embargo, descubrió que el sistema era también utilizado por el mundo formal como garantía de pago.

Basados en toda esta investigación lanzaron al mercado un producto de compra de cheques a los máximos precios permitidos por las autoridades que de todas maneras eran muy inferiores a los realmente utilizados por los actores. El producto cambió la percepción que se tenía del cheque posfechado y formalizó muchas de las operaciones que se venían realizando. Con sorpresa encontraron que las industrias “serias” y las compañías de seguros también lo utilizaban pero sin divulgación. El éxito económico para la entidad fue inmediato y de gran volumen. Otras entidades copiaron la operación rápidamente.

#### 18.2.2.4. Nuevos conocimientos

Sin lugar a dudas esta fuente de innovación tradicional sigue siendo una de las posibilidades a través de las cuales las organizaciones buscan mantenerse vigentes. La diferencia con relación al pasado es la amplitud de las actividades y ciencias en las cuales se desarrolla nuevo conocimiento, la velocidad con la cual se extienden los nuevos conocimientos y la posibilidad universal de su uso.

Prácticamente en toda actividad humana se está avanzando en el conocimiento. Los avances se logran en muchos sitios, no sólo en las universidades y en centros de investigación. Las empresas, directa o indirectamente, contribuyen a la creación de conocimiento. Todos los días nacen organizaciones que buscan plantear avances o nuevas soluciones a antiguos y nuevos problemas o situaciones. Este movimiento es universal. En el pasado sólo los países más desarrollados tenían y mostraban capacidad de hacer avanzar el conocimiento.

India e Irlanda eran dos países con inferior tasa de desarrollo relativo a mediados del siglo XX. Su nivel de industrialización era bajo y su agricultura era tradicional e ineficiente. Sus líderes decidieron buscar un nicho donde pudieran llegar a ser competitivos. Aprovechando el costo relativamente bajo de sus profesionales, se lanzaron a conquistar el mercado de *software* a través del sistema de “*outsourcing*”, o sea, tercerizar una actividad no sustancial en un negocio. Es decir, se ofreció a

las grandes compañías centros de producción de *software* a precios relativamente bajos. Actualmente son ya potencias en esa línea de producción y no trabajan más para terceros sino para sus propios desarrollos. Mucho del *software* utilizado por los bancos de América Latina es producido en Irlanda.

El mundo interconectado actual permite que los diseños detallados de las grandes obras de ingeniería sean realizados por ingenieros que están a miles de kilómetros y que ni siquiera conocen el sitio donde se construirá el puente, la central hidroeléctrica o la fábrica.

Como afirmaba el profesor Harlan Cleveland, las cartas se repartieron de nuevo y las oportunidades en el mundo del conocimiento están ahí para quien encuentre la forma adecuada de hacer las aplicaciones útiles para la humanidad.

El conocimiento está ahí, disponible para quien lo quiera utilizar. Ya la riqueza no se basa en tener conocimientos exclusivos, secretos y confidenciales, se basa en saber utilizar el conocimiento universal, cada vez más al alcance de todos.

### **18.2.3. Creatividad**

Además de las fuentes internas y externas, y como una herramienta fundamental para que se produzca innovación en las organizaciones se requiere fomentar la creatividad que puede ser individual o grupal.

Sin lugar a dudas existe la creatividad natural de la cual gozan algunas inteligencias privilegiadas. Nadie puede dudar que el Sr. Steve Jobs es una de esas mentes que ha producido para la humanidad las innovaciones del computador personal, el iPod, el iPhone, el iPad y toda la línea de productos de sus empresas, incluyendo las innovaciones en el mundo del cine con su empresa Pixar a la cual se dedicó durante el tiempo que estuvo ausente de Apple.

Lo novedoso es que en escalas diferentes, pero también de alto potencial, existen muchas personas con gran creatividad que en las empresas tradicionales veían cercenada su imaginación por la estructura rígida que no daba campo a incorporar la innovación como un elemento natural de la Administración y, por tanto, de la labor gerencial. Como diría McGregor, la capacidad de innovar y crear está muy extendida en la humanidad y en todas las jerarquías de una organización

### **18.3. Práctica de la innovación**

Como en muchos otros temas de la ciencia administrativa, se ha logrado un cuerpo de conocimiento teórico importante y coherente, pero aún no se ha llegado a concretarlo en herramientas tecnológicas de uso universal y acordes con la realidad de cada una de las organizaciones que las utilizan. En el caso de la innovación, que ha entrado con fuerza al conocimiento administrativo hace pocas décadas, es aún más claro este fenómeno. No existen todavía métodos desarrollados para llevar a la práctica los principios y las fuentes de innovación.

Sin embargo es claro ya que la innovación no es característica de algunas pocas organizaciones sino que debe ser una parte sustancial de la labor gerencial en cualquier organización.

Es también claro, que dadas las fuentes de innovación identificadas, las nuevas ideas pueden surgir de cualquier área de la empresa y de cualquier empleado sin importar su nivel jerárquico ni su función en la organización.

Es por tanto labor gerencial crear un clima donde, con facilidad, prosperen las propuestas de cambio y mejora. En cierta manera hay que abandonar el objetivo del orden rígido donde se respeta sobretodo lo tradicional, lo establecido y lo normativo, y dar libertad para la aparición de propuestas de cambio, para la experimentación. En ese ambiente, hay que aceptar que el fracaso de muchas iniciativas es parte de la vida de la empresa. Estimular la iniciativa en todos los procesos e incluir en la evaluación de los empleados su esfuerzo de cambio, sin castigar formal o informalmente el fracaso, es una de las formas como la gerencia puede poner en práctica el ambiente de innovación. Algún CEO de un grupo de empresas predicaba: “Quiero 100 ideas novedosas y acepto que 99 sean inútiles mientras logre una exitosa”.

Es ya parte de la leyenda el caso de 3M y su producto estrella Post-it. Un ingeniero de producción se molestaba por las manchas que dejaban en los documentos las anotaciones que se hacían. Si se usaban papeles con cinta para hacer las anotaciones, el pegante quedaba en el papel. Si bien no era su trabajo ni estaba en el grupo de nuevos productos, decidió investigar con algunos pegantes hasta que logró uno que podía superponerse y quitarse sin dejar huella. Durante varios años solicitó a los jefes que le permitieran mostrar la idea y el experimento que había realizado. Solo luego de mucho insistir lo escucharon y resultó el producto estrella que todos conocemos. Ante esa situación el CEO de 3M decidió cambiar totalmente el enfoque de investigación y desarrollo e incentivó a todos los empleados de la organización a ser partícipes del ambiente de innovación. Para

concretar este enfoque en la planeación estratégica de la empresa se impuso como objetivo el que cada año un porcentaje sustancial de las ventas de la compañía debía provenir de productos que no existieran pocos años atrás. Gracias a esta política adoptada, y exigida como real por 3M, se convirtió durante varios años en la empresa modelo de innovación en la industria

Varias empresas en el mundo han adoptado como política el exigirse un porcentaje de las ventas en productos nuevos. De esta forma se transmite a la organización el concepto de innovación.

Como veremos al tratar el tema de cultura organizacional, no es fácil cambiar con simples prédicas o uso de *slogans* lo que ha sido un comportamiento ancestral profundamente arraigado en las empresas. Sin embargo tener clara la teoría es un primer paso.

Un acto simple pero productivo, es tener reuniones dedicadas exclusivamente a buscar innovaciones en la vida de la empresa. No solo el área comercial de desarrollo de productos puede innovar. Como ya se dijo el principio define que todas las áreas y todos los empleados deben tener como posible el lograr innovaciones, ya sea de procesos o de solución de problemas.

Un grupo de empresas entró en problemas y fue nacionalizado por el gobierno. La nueva Administración buscó como una de las estrategias para transformar la organización y volverla nuevamente a la rentabilidad la búsqueda de nuevos negocios a partir de los existentes. El grupo tenía inversiones de diferente tamaño en más de 40 empresas financieras, industriales, de servicios y de entretenimiento. Además del trabajo rutinario de los negocios, se adoptó una metodología que llamaron: "Viernes de Monopolio". En la tarde de los viernes se reunía el grupo directivo y todos daban ideas de cómo reestructurar los diferentes negocios, vendiendo unos, consolidando otros o desarrollando productos, etc. Al final se dejaban tareas y se formaban equipos liderados por aquel que había propuesto la idea principal. Durante la semana se reunía la información relevante, se hacían contactos y en la siguiente reunión se presentaba un informe de avance. Las ideas que tomaban forma, se apoyaban por parte de las demás áreas, y si se justificaba, se elaboraba un plan de acción con cronogramas y responsables. Como resultado de ello no sólo se crearon nuevos productos, se consolidaron inversiones, se hicieron canjes con inversionistas comunes, sino que se creó un ambiente donde la creatividad y la innovación eran bienvenidas. El mercado reconoció al grupo como innovador y fue luego privatizado nuevamente.

Tratar de diseñar una tecnología de la innovación es una tarea por hacer. Se sabe sin embargo que debe ser un trabajo sistemático, que debe aceptarse

cualquier idea como base de análisis para innovar, que no basta una idea brillante porque las ideas se pueden quedar en eso, en ideas, a menos que se incorporen a formas simples de acción.

Algunas empresas prueban pequeñas formas de incentivar a los empleados a buscar solución a problemas, o busquen más eficiencia en los procesos, o diseñen nuevos servicios o mejoren los existentes; esto puede combinarse con sistemas variables de remuneración que premien los éxitos o con formas morales de estímulo divulgando ejecutorias, positivas, aunque pequeñas.

La innovación es una realidad en el mundo de hoy y a las nuevas generaciones que todos los días reciben una avalancha de nuevos productos y nuevas formas de actuar, les puede parecer normal, sin embargo, para las organizaciones, todavía queda una larga tarea para transformarse de empresas estables y ordenadas en empresas dinámicas e innovadoras.

## **18.4. Los emprendedores**

Como resultado de la importancia que se le ha dado al cambio y la innovación, ha surgido un grupo de autores que han tratado de entender el fenómeno del emprendimiento. Algunas escuelas como Babson College de Boston se han convertido en centro de pensamiento para ello tratando de encontrar las características de un emprendedor.

### **18.4.1. Por fuera de las organizaciones**

Cada año se crean miles de empresas en el mundo y las oportunidades que Drucker clasificó en sus fuentes de la innovación, generan la posibilidad de múltiples negocios. Los gobiernos, las universidades y algunas instituciones promueven y premian a los emprendedores,

La realidad de las ideas emprendedoras que luego se convirtieron en éxitos han llevado a una enorme competencia y ha generado la expectativa para saber dónde aparecerá otra nueva idea triunfadora Facebook, Google, Skype, son claros ejemplos de este reciente impulso a la innovación. A su vez, trae nuevas situaciones, al existir el fenómeno de jóvenes de menos de 30 años, multibillonarios.

Para financiar estas ideas se crean permanentemente incubadoras de empresas que reciben ideas y establecen metodologías para evaluar los planes de negocio y acompañar en la gestación de nuevas empresas. Se establecen

fondos económicos que participan activamente en este movimiento, basados en la expectativa estadística de encontrar, dentro de un grupo de ideas, al menos una triunfadora, que pague con creces lo invertido en todas. Son los llamados fondos o empresas de “*venture capital*”, o capital de riesgo. Esto ha impulsado los estudios basados en planes financieros y proyecciones de mercado mejorando la calidad de esas herramientas.

### **18.4.2. Dentro de las organizaciones**

El movimiento de búsqueda de innovaciones por fuera de las organizaciones existentes ha llevado a que éstas encuentren la forma de competir para evitar quedarse con lo tradicional y ser superados por los nuevos emprendimientos. Así ha surgido la idea del “emprendimiento por dentro” (*intrapreneurship*) que en la práctica, es la urgencia ya descrita, de incluir la innovación como un elemento sustancial del proceso administrativo a través de crear una cultura organizacional donde aquella esté presente y sea una posibilidad permanente en la vida de las empresas.

Es verdad que existen personalidades emprendedoras, que buscan cambiar lo existente, que identifican oportunidades y que tiene visiones que los demás no ven. Sin embargo, la innovación, como la entendemos actualmente, no puede estar dependiendo de esas mentes creativas; nuestra propuesta es que sea un elemento de la función administrativa presente en toda empresa y por tanto deberá formar parte de la estructura de la organización y desarrollarse metódicamente.

---

## CAPÍTULO 19

### EJECUCIÓN

---

#### 19.1. Definición

Es la parte del proceso administrativo en el cual efectivamente se lleva a cabo el objeto social de la organización.

Este nuevo elemento de la función administrativa parece haberse dado por supuesto y no se encuentra en los libros de Administración. Sin embargo en la práctica de la gerencia es realmente el que le da sentido a los demás elementos.

Muchos de las críticas que se hacen a los expertos y consultores en Administración es que luego de mucha planeación, organigramas, manuales y horas de trabajo, finalmente no logran lo que busca la organización. Muchos CEOs, organizados, trabajadores y apreciados por sus subalternos, fracasan porque no obtiene los resultados esperados. Se les llama malos “ejecutores”

La Administración es una ciencia de inmediata aplicación. Solo justifica su existencia si logra que las empresas triunfen en el mercado, produzcan, presten los servicios y que los clientes queden satisfechos.

Los bancos deben prestar dinero, cobrarlo y tener utilidades. Las empresas de servicios públicos se justifican si la electricidad llega a los hogares de manera continua y confiable, el agua está disponible en el grifo y la basura se recoge y la ciudad queda limpia. Todo lo que se haga antes no tiene sentido si no se cumple el objeto social para el cual fueron creadas. Similar afirmación se debe hacer del que produce zapatos, de un supermercado, de una línea aérea, de cualquier organización.

Ejecutar es el objetivo real. Algunos confunden la dirección de empresas con la ejecución. Hemos visto todos los aspectos de la dirección y consideramos que es un paso diferente, un momento adicional del proceso. Se puede dirigir un ejército sin lograr el triunfo. De hecho, encontramos en la vida diaria muchas empresas que son bien dirigidas, pero como clientes nos quejamos de que sus productos o servicios no merecen nuestra preferencia. Muchos no venden todo lo que podrían, es decir, no ejecutan todo su potencial.

Dos autores americanos, Larry Bossidy y Ram Charan se enfocaron en esta tema y publicaron el primer libro dedicado especialmente al tema: *Execution*, publicado en el 2002 y revisado en el 2009. Tomamos de ellos algunas de sus ideas en este primer intento de plantear el elemento ejecución como parte de la ciencia administrativa.

## **19.2. El papel del gerente**

El Gerente es *el más alto “ejecutivo” de la organización. Es él quien dirige la organización y logra o no que ejecute lo que busca. El debe lograr que los demás “ejecutivos” hagan realidad todo aquello para lo cual se construyó la empresa.*

En su libro *Execution* los autores Bossidy & Charan identifican tres elementos fundamentales para lograr la ejecución en una empresa:

- Conocer a la gente relacionada con la empresa.
- Tener una estrategia adecuada de largo plazo.
- Operar adecuadamente en el día a día<sup>1</sup>.

En el mundo del siglo XXI, en cambio y continua convulsión, se vuelve importante saber evaluar los riesgos en los cuales se mueve la vida de la compañía. Ejecutar, por tanto, incluye también la capacidad de identificar en la operación diaria los riesgos explícitos e implícitos en los que se mueve el negocio.

Para Bossidy y Charan, allí radicó la diferencia entre Citicorp que entró en profunda crisis en el 2008 y JP Morgan que aprovechó incluso esa crisis. Obviamente Lehman Brothers que desapareció y fue el disparador de la crisis, tampoco identificó el riesgo en el que se movía. Los autores comparan la forma de ejecutar de los dos CEO (que habían trabajado juntos) pero que se distanciaron en la comprensión del riesgo, en la estrategia, en la asignación de las personas y en el manejo diario de la operación<sup>2</sup>.

Algunos consideramos que el manejo que Wall Street le dio a los derivados, volviéndolos un juego de lotería, oscilante al ritmo de rumores y hechos baladíes,

---

1 Larry Bossidy y Ram Charan. *Execution*, New York, Crown Business, 2009, pp. XIV-XVII.

2 *Ibíd.*, pp. XIX- XXII.

es un riesgo que ya llevó y puede llevar a nuevas crisis en el futuro próximo. Los *traders* involucrados en su diseño y en sus beneficios, no parecen aceptarlo y siguen buscando formas de desarrollar una “industria financiera” que parece matemáticamente brillante pero que no tiene un sustrato real de creación de riqueza para la humanidad, con excepción de la riqueza que genera a sus participantes en el corto plazo.

Ejecutar es tomar decisiones oportunas y correctas para que la empresa opere consistentemente en el logro de sus objetivos día a día. Es lograr que la operación que ejecuta la compañía vaya en la dirección deseada de la estrategia adoptada como adecuada para su permanencia en el tiempo y su éxito de corto, mediano y largo plazo.

Algunos teóricos afirman que corresponde a la alta gerencia la estrategia general de largo plazo de la compañía y a la gerencia media la supervisión operacional del día a día. Hacen diferencia entre lo “*estratégico*” y lo “*táctico*” y consideran esto último de inferior categoría y alejado de la alta gerencia. La experiencia demuestra que este principio es errado.

*Es la mente del estratega la que debe ir controlando que la operación diaria vaya en la dirección correcta.*

La ejecución es más que lo táctico porque incluye lo estratégico y lo operacional y, además, todo lo referente a la gente con la que se tiene relación en el trabajo, como clientes, empleados o cualquier otra relación humana.

La alta gerencia no puede alejarse de la operación rutinaria que es la que realmente realiza la *EJECUCIÓN de la empresa*. Es la que permite entrar en contacto con el cliente, es la que genera la información sobre errores o situaciones que pueden llegar a convertirse en grandes riesgos, es la que mide la real tendencia positiva o negativa para el largo plazo. Lo anterior no significa que la gerencia se dedique a la microgerencia, ni que se le quite la delegación que se ha dado a las diferentes escalas de la organización. Diseñar el sistema de delegación para que la empresa realmente funcione es labor de la alta dirección; es lograr que la organización como un todo funcione y por tanto ejecute lo que debe hacerse.

*La operación es parte esencial del trabajo de la alta gerencia y de toda la estructura administrativa.*

*Todas las empresas hacen cosas, pero ejecutar es saber cómo hacerlas bien, oportunamente y logrando los resultados deseados.*

Todas las empresas están en operación, pero no todas logran los resultados buscados, no son ejecutoras reales, simplemente tienen ocupadas sus máquinas

y su personal, pero no producen cada día todo o parte de lo que prometieron. Les falta capacidad de ejecución.

Un claro ejemplo de lo anterior son muchas empresas públicas. Es fácil encontrar organizaciones encargadas de expedir documentos como licencias de conducción, cédulas de ciudadanía o pasaportes a los ciudadanos. Algunas se demoran seis meses o más llenas de trámites, La burocracia trabaja, pero no ejecuta. Otras lo expiden en dos horas. En estas últimas se realiza *el proceso de Ejecución*.

Ejecutar es lograr resultados de corto plazo que aseguren la supervivencia de la empresa en el largo plazo. Para ello hay que entender el impacto que las decisiones y acciones del presente tienen sobre el futuro y asegurar que lo que se hace hoy es coherente con la gran estrategia de la empresa. El 99% de lo que se hace hoy en una empresa parece carecer de importancia acción por acción y persona por persona. Pero el futuro se construye de los hechos, acciones, decisiones de cada día que normalmente parecen intrascendentes. Una buena forma de explicarlo es mirar hacia atrás y ver el camino que tomó la empresa y el lugar al cual ha llegado. Es el producto de la ejecución lo que hace realidad la gran estrategia en las acciones ordinarias.

Ejecutar requiere grandes cualidades para saber sintetizar en el ahora y en la decisión que se debe tomar, todos los planes, programas, estrategias que se diseñaron para la organización. Requiere información, amplio espectro mental, decisión, capacidad de asumir riesgos, propia evaluación, sentido claro de la realidad, todo en pocos segundos o minutos, y de manera continuada y serena para liderar el equipo de la organización.

Ejecutar requiere conformar equipos y dirigirlos tras los objetivos con liderazgo y realismo. Los que saben ejecutar saben que las metas se logran con las personas reales con sus cualidades y defectos, No requiere un equipo de genios, solo trabajadores comprometidos y bien guiados a quienes les hace ver que los objetivos son posibles

*La capacidad de ejecutar es esencial para la vida y el éxito de cualquier organización.*

Por ello consideramos esta capacidad, como uno de los elementos esenciales de la ciencia administrativa, si bien es el menos estudiado porque se confunde con otros como dirección o innovación. Ejecutar es hacer. No es planear hacer, ni organizarse para hacer, ni desear hacer, ni pedir que se haga, es realmente hacer lo que la empresa debe hacer. No hay muchas técnicas desarrolladas para este elemento ya que la teoría al respecto, apenas se inicia.

El mundo reconoce a aquellos que ejecutan diciendo que “tienen una gran capacidad ejecutiva”. Son las personas que tienen una idea y luego de un tiempo y un proceso, la convierten en una realidad para la sociedad. Las organizaciones igualmente son reconocidas cuando presentan un proyecto que luego se convierte en realidad. Lamentablemente, en la sociedad aparecen muchas personas que ofrecen cambios o atender necesidades y luego de planes, diseños, creación de organizaciones, uso de inmensos recursos, nunca los convierten en realidad.

Hay una gran diferencia entre los soñadores y los ejecutores. Los primeros tiene grandes sueños pero no saben cómo hacerlos realidad. Los segundos también sueñan pero diseñan el camino y lo siguen para hacer realidad sus sueños. A los soñadores los detienen los problemas, los ejecutores los solucionan. Los soñadores cuando fracasan culpan a otros o a las circunstancias. Los ejecutores asumen la responsabilidad y saben que tienen que manejar las circunstancias para evitar el fracaso.

En Bogotá Colombia por lo menos cinco alcaldes y cuatro presidentes de la República han prometido hacer el metro de la ciudad. Cada uno nombró a su respectivo gerente del metro y le dio recursos. Los primeros estudios datan de 1940. En 2010 todavía se siguen haciendo estudios.

Una empresa recién formada ganó grandes contratos petroleros y contrató para desarrollar el proyecto un grupo de ingenieros petroleros que fueron dejados cesantes por el gobierno de Venezuela; tenían la mejor preparación académica y experiencia en desarrollar, operar campos en el mundo petrolero, pero habían sido siempre empleados de la estatal PDVSA con una estructura burocrática donde ellos ocupaban las altas posiciones, en un ambiente de abundancia. Luego de seis meses de iniciado el contrato los planes, los análisis, los estudios abundaban, pero no se había iniciado ninguna obra y se corría el riesgo de incumplir las metas contractuales. El CEO era de otra escuela, sin mucho conocimiento petrolero, pero reunió un día a todos los técnicos y dijo:

“No más planes y estudios. Ustedes saben lo que hay que hacer: vayan al campo y háganlo, quiero ver obreros perforando, construyendo caminos, líneas de conducción, hidrocarburos produciéndose...”.

A partir de ese día y a pesar del disgusto de los técnicos, exigió iniciar obras y montó un sistema de información diaria para ello. Poco a poco el empuje del CEO se transmitió en el grupo que con su fortaleza técnica ejecutaron grandes

obras con mínimos recursos. Ya en plena ejecución lograron la financiación a largo plazo del proyecto y ganaron una licitación aún más grande. Cuando el CEO se retiró cuatro años después, todos le reconocieron que sin su capacidad ejecutiva, la empresa no hubiera salido adelante,

Los autores identifican siete acciones que deben realizar los gerentes en la ejecución:

- a. Conocer su gente y su negocio.
- b. Ser realista, entender lo que está pasando en el negocio y en el entorno.
- c. Identificar los objetivos y las prioridades inmediatas.
- d. Hacer seguimiento continuo de la operación y hacer los ajustes que la realidad exija,
- e. Recompensar los logros de corto y largo plazo que realmente sean positivos para la empresa.
- f. Preparar en el presente la gente del futuro.
- g. Conocerse a sí mismo para identificar sus puntos débiles y no dejarse engañar por el poder. Un buen ejemplo es Bill Ford que aceptó el encargo de sacar adelante a Ford M.C. Luego de un período de prueba, concluyó que él no era la persona adecuada y nombró un sucesor que ha logrado mejores resultados que la industria.

### **19.3. Orientación estratégica.Cuál es nuestro negocio**

Ejecutar es diseñar y seguir el camino que conduce de las ideas a las realidades concretas. Esa combinación es lo que llamamos *pensamiento estratégico*.

Ejecutar parte, por tanto, de la identificación de la línea estratégica de la organización. Drucker en sus libros nos sugiere que parte esencial del trabajo gerencial es hacerse la pregunta:

¿Cuál es nuestro negocio?

De esa respuesta depende lo que seamos capaces de llevar a la realidad.

Una vez que el gerente tiene claro cuál es su negocio, le resulta mucho más fácil enfocar todos los recursos, acciones y decisiones a desarrollar ese negocio y por lo tanto la ejecución es clara y en la dirección correcta. El trabajo día a

día debe entonces colaborar para que el negocio sea una realidad y al mismo tiempo se convierta en una guía de largo plazo para que lo que se desea siga haciéndose realidad.

En el siglo XIX en los Estados Unidos vino lo que se llamó la conquista del oeste facilitada por la extensión de la infraestructura hasta el pacífico y por la aparición de varias empresas que manejaban el negocio. Entre ellas mencionemos a Santa Fe, Burlington, Western Union y Wells Fargo. Las empresas utilizaron las líneas de diligencias que prestaban los servicios de transporte entre los asentamientos urbanos que se iban fundando. Transportaban personas, correo y valores. De la mano de ese desarrollo hacia el pacífico, el ferrocarril tuvo su gran expansión.

¿Cuál era el negocio de estas empresas?

Varias, como Santa Fe, se definieron como empresas de transporte, por tanto, al aparecer el ferrocarril las diligencias fueron reemplazadas por los trenes y hoy siguen siendo empresas de ferrocarril. Las que se definieron como empresas de diligencias desaparecieron cuando este vehículo entró en desuso. Western Union se definió como un negocio de manejo de valores humanos, monetarios, físicos. Al definirse de esta manera y cambiar los tiempos, abandonó el transporte y se convirtió en uno de los sistemas de manejo de valores por todos los medios en todo el mundo. Wells Fargo se definió más ampliamente y ha llegado a ser uno de los cinco bancos más grandes de los Estados Unidos.

¿Cuál es el negocio de una tarjeta de crédito? La respuesta inicial desde su creación en los años 50, fue:

“Es un sistema para otorgar crédito”.

Así lo definió VISA y, definido el negocio, se definieron los clientes: aquellos dignos de crédito.

El sistema ya mencionado atrás de Credencial-Master Card en Colombia estudió el comportamiento de los consumidores y encontró que muchas personas pagaban la totalidad de las compras sin acogerse al crédito. Basados en sus estudios, definieron las tarjetas de crédito de manera diferente:

“Es un sistema de pagos”.

Por otra parte Diners Club, de acuerdo con su origen, se definió como: “Un sistema de generar status”.

Al definirlo así los clientes potenciales de Credencial fueron todos aquellos que necesitan pagar algo.

A su vez, los clientes potenciales de Diners fueron los más altos ejecutivos y aquéllos que quisieran sentirse como tales.

El resultado fue un crecimiento acelerado de Credencial. Diners crecía menos pero con alta facturación promedio por tarjetahabiente. Visa crecía vegetativamente con la economía en general.

En el caso de Visa, la orientación estratégica del negocio estaba dominada por la evaluación del riesgo crediticio. En el caso de Credencial la orientación estratégica era cubrir todas las actividades donde se generaran pagos. El riesgo de crédito era una condición pero no el objetivo. Para el Diners era la búsqueda de nichos de exclusividad y lujo.

Con el tiempo, Visa a nivel mundial se autodefinió como una moneda, es decir un sistema de pagos. Lo mismo hizo Master Card. Los dos crecieron vertiginosamente y desarrollaron diferentes productos que incluían el crédito y el simple pago. Diners Club languideció en sus nichos.

## **19.4. Algunas categorías de estrategias**

En cada industria o sector pueden encontrarse diferentes alternativas de estrategias posibles para que la gerencia oriente a su organización. Sin embargo, presentamos algunas muy frecuentes.

### **19.4.1. Integración vertical**

Esta estrategia conlleva estudiar toda la cadena de producción y buscar ser autosuficiente en ella. Existen múltiples experiencias con resultados de todo tipo al respecto.

Los gerentes sienten inclinación hacia la integración vertical cuando algún negocio es tan grande que los suministros o la distribución justifican claramente una operación propia. Se puede hacer integración vertical hacia atrás sobre los insumos o hacia adelante sobre la cercanía al cliente.

Un caso tradicional es la industria cervecera. Esta industria requiere la cebada, la malta, los envases, las etiquetas, las tapas. Por tanto la cervecera líder tiende a tener plantaciones propias y fábricas para los diferentes elemen-

tos que desarrolla como empresas independientes las cuales compiten con los otros proveedores. Se supone que la demanda interna de la productora de cerveza, genera la masa crítica que le permite competir en cada insumo y controlar los costos para la empresa principal. Por otra parte, la cervecera requiere transporte del producto, distribución, puntos de venta, publicidad y financiación. Con la misma lógica de los insumos algunas cerveceras han llegado a tener flotas de camiones, supermercados, cadenas de tiendas, medios de comunicación y bancos.

Esta estrategia lleva a conformar grupos de gran poder económico, social e incluso político. Sus críticos argumentan que es imposible orientar estratégicamente cada una de las empresas y se terminan subsidiando unas a otras con altas ineficiencias en algunas de ellas.

Peters y Waterman en su libro *En busca de la excelencia*, concluyen que esta estrategia es equivocada porque contradice el principio de “zapatero a tus zapatos”. No obstante, en la práctica en muchos países ha resultado exitosa, aunque, igualmente se conocen grandes fracasos. Algunos estudios académicos con muestras numerosas concluyen que la especialización y concentración en un negocio principal es una mejor estrategia en el largo plazo.

### 19.4.2. Especialización con tercerización

La estrategia contraria es la que orienta la empresa a especializarse en un negocio principal que domina y en donde se siente competitivo y triunfador. Como complemento todos los insumos y servicios hacia arriba y hacia abajo los consigue por medio de “*outsourcing*”, es decir, entregándolos a empresas especializadas en cada uno de ellos con los cuales se trata de hacer alianzas de largo plazo.

Esta estrategia parte del principio de que cada organización tiene un negocio principal (*core business*) en el cual se especializa y sabe ejecutar. Los demás negocios relacionados hay que dejarlos a su vez a las empresas especializadas respectivas. Es muy difícil que una organización domine toda la cadena de suministro hasta el consumidor final.

Por medio de la tercerización, es posible analizar la cadena de suministro y optimizarla. Esta tendencia ha sido ampliamente utilizada a principios del presente siglo.

Por ejemplo, las empresas de computadores se han orientado en esa dirección y esto ha dado origen a compañías como Intel que se especializa en los chips de memoria, Microsoft especializada en el *software* y otras empresas

especializadas en la fabricación de *hardware*, las cuales a su vez tercerizan muchos de los componentes como las pantallas (Samsung) o las baterías (Sony). Los críticos de esta estrategia analizan la dependencia que se genera de algunos proveedores que por tanto toman actitudes monopólicas.

Encontramos así empresas especializadas en un solo componente que se convierten en los proveedores universales para todos los fabricantes que lo requieren. Un caso muy claro es Karl Zeiss, fabricante de lentes para cámaras fotográficas. En la industria del automóvil se encuentran igualmente los fabricantes de autopartes que proveen a todas las marcas.

Hay casos de éxito y de fracaso con esta estrategia y por ello es imposible por ahora concluir en una regla universal de la conveniencia o no de adoptarla.

### **19.4.3. Integración horizontal**

Una estrategia totalmente diferente es la de buscar el crecimiento a través de lo que se conoce como la integración horizontal. En este caso se amplían las líneas de negocio con productos complementarios o afines. La razonabilidad de esta estrategia radica en orientarse hacia el consumidor que, si reconoce y valora una marca o un fabricante, fácilmente comprará otros productos del mismo.

Si Coca-cola se define como una empresa de bebidas, no sólo ofrece al mercado su tradicional gaseosa en los múltiples sabores y presentaciones, sino que ha incursionado en el mercado de los jugos y las aguas

Dentro de la integración horizontal encontramos a su vez la estrategia de utilizar la misma marca para varios productos como lo hace Coca-cola, o la de posicionar diferentes marcas como lo hace Procter and Gamble.

Pepsi-Cola ha ampliado su integración incluyendo los snacks y para ello adquirió Frito-Lay.

En los libros de mercadeo, que no es el objeto del presente, podrán ampliarse los principios detrás de estas estrategias.

### **19.4.4. Los conglomerados**

La dinámica de la economía mundial y las estrategias de los CEO han llevado a que se conformen grandes conglomerados de empresas en donde la lógica de su estructura no es tan clara. Surgen muchas veces por inclinaciones personales de quienes tiene el poder, o por oportunidades que surgen en los mercados de compra-venta de empresas. Algunos han perdurado con éxito,

como General Electric o Siemens, otros tienen épocas de esplendor pero luego se extinguen como ITT,

Administrar estos conglomerados y los retos que esto conlleva, ha sido una de las razones para el gran desarrollo de las teorías administrativas, ya que muchos de los autores mencionados en este libro han sido sus consultores o los han estudiado para comprender el fenómeno de la Administración de empresas.

## **19.5. Competitividad**

Desde la publicación de los trabajos de M. Porter, a finales del siglo pasado, se ha introducido como tema fundamental para medir la capacidad de ejecución de una organización el nivel de competitividad que la gerencia ha logrado con sus estrategias.

Porter presenta su “diamante de competitividad” para representar los 4 factores que considera clave que deben ser tenidos en cuenta para la decisión de la estrategia a seguir: condiciones de la estructura de producción; condiciones de la demanda; condiciones de los proveedores; estrategia de la empresa y de sus competidores.

El Gerente definirá su estrategia competitiva basado en el conocimiento del consumidor, de la competencia, de su capacidad de producción y del conocimiento del entorno.



---

## CAPÍTULO 20

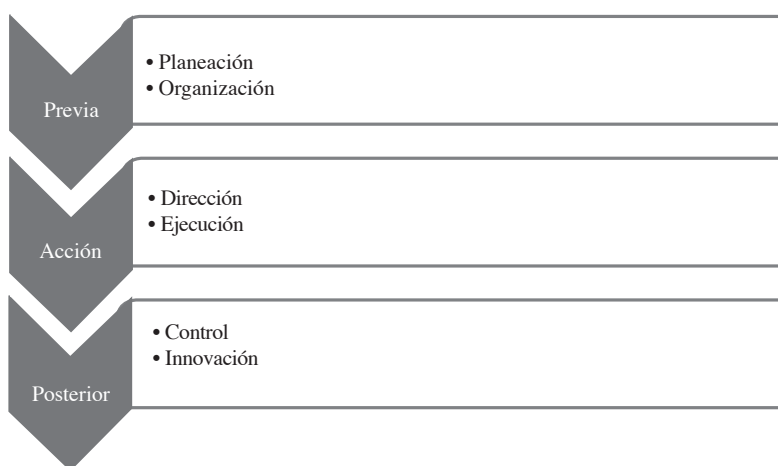
# INTERRELACIÓN DINÁMICA DE LOS ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

---

Una vez definidos los seis elementos o partes fundamentales del proceso administrativo surge la pregunta: ¿cómo se interrelacionan estos elementos? Hay una lógica u orden en el proceso?

### 20.1. Lineal

La Administración natural y el tan alabado sentido común diría que el orden lógico es que primero se planea, luego se organiza lo planeado, luego se dirige, se ejecuta, se controla y se innova. Según este modelo de interrelación lineal el proceso administrativo se dibujaría así:

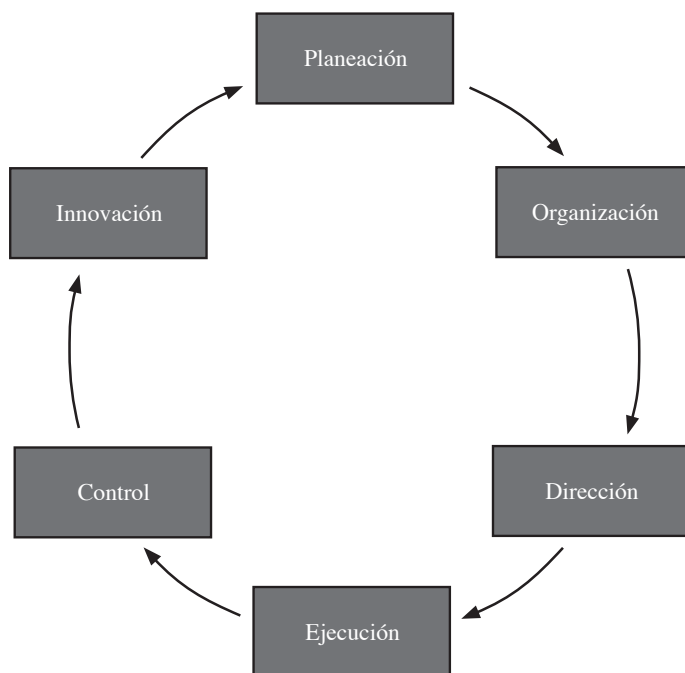


Sin embargo inmediatamente surge la objeción producto de la observación. En la realidad las empresas están en marcha y ese proceso solo sucedería al comenzar la vida de una organización o un proyecto; una vez en desarrollo el proceso observado puede ser diferente.

### 20.2. Circular

El proceso entonces sería continuo y repetitivo y *dependiendo en qué momento de la vida de la empresa se observe, sería el inicio*. En la práctica no habría

inicio sino un proceso circular en el tiempo aunque mantendría la misma lógica lineal.



### **20.3. El incrementalismo. Quinn**

Una observación más cuidadosa de lo que pasa en las organizaciones permite concluir que la vida real es más compleja y que la limpieza de cada uno de los elementos en los modelos anteriores no se da en la práctica. James B. Quinn en su libro *Estrategias para el cambio* (1980) propone una teoría de lo que realmente sucede en las empresas y que, en nuestro concepto, refleja mejor la realidad. Según él la vida de las empresas se desarrolla dentro de un incrementalismo lógico, es decir, a través de pequeños cambios incrementales. A partir de su idea central, aplicamos al tema de la interrelación de los elementos de la siguiente forma.

La empresa en pleno desarrollo está simultáneamente planeando, organizando, dirigiendo, ejecutando, controlando e innovando. Todo sucede en un momento dado en las empresas. La función administrativa, siempre presente en toda empresa, también tiene presentes sus elementos en todo momento. La empresa no se detiene para esperar que termine su acción alguno de los elementos.

Es un continuo que puede mantenerse estable en su accionar o eventualmente puede experimentarse un cambio en alguno de los elementos. En este caso se pierde el equilibrio y se genera desestabilidad. La teoría expone que la mayoría de las veces los cambios son relativamente pequeños, y de allí que, tomando los conceptos del cálculo infinitesimal, tendríamos cambios “incrementales”. La teoría entonces es que las empresas se desarrollan y transforman a través de cambios incrementales.

Tomando este concepto para responder a la interrelación de los elementos plantearíamos el modelo así:

En un momento dado el estado de la Administración en una organización se puede representar como

$$FA_0 = P_0 + O_0 + D_0 + E_0 + C_0 + I_0$$

Donde

$FA_0$  = El estado de la función administrativa de una empresa en un momento dado.

$P_0$  = El estado de la planeación en la empresa en el mismo momento.

$O_0$  = El estado de la organización en la empresa en el mismo momento.

$D_0$  = El estado de la dirección en la empresa en el mismo momento.

$E_0$  = El estado de la ejecución en la empresa en el mismo momento.

$C_0$  = El estado del control en la empresa en el mismo momento.

$I_0$  = El estado de la innovación en la empresa en el mismo momento.

La teoría del incrementalismo dice que el estado sub cero antes descrito puede sufrir un cambio  $\Delta$  en cualquiera de los elementos de la función administrativa. Por ejemplo puede haber un cambio de CEO. En ese caso hay un  $\Delta$  de dirección por tanto ahora tendremos

$$D_1 = D + \Delta D$$

La función administrativa de la empresa ya no será la  $FA_0$  sino

$$FA_1 = P_0 + O_0 + D_1 + E_0 + I_0 + C_0$$

Sin embargo es muy posible que el nuevo CEO introduzca algunos cambios en la organización y por ejemplo decida realizar un proceso de planeación

contratando unos asesores externos de su confianza. Se generan entonces incrementos en esos elementos. Tenemos ahora

$$O_1 = O_0 + \Delta$$

$$P_1 = P_0 + \Delta$$

Si observamos con atención, la empresa ya no es la misma que teníamos antes, por tanto, la función administrativa está en un estado diferente

$$FA_2 = P_1 + O_1 + D_1 + E_0 + C_0 + I_0$$

Esta relación de los elementos indica que se ha pasado de un estado sub cero a un estado sub uno originado en el incremento o cambio de la dirección, que produjo a su vez un cambio en la planeación y en la organización y por tanto ahora la función administrativa cambió nuevamente por la interrelación de sus elementos de manera incremental y tenemos el estado sub dos de la función administrativa. Los elementos ejecución, control e innovación se supone que no han sufrido cambio alguno. Sin embargo, es obvio que habrá cambios en la ejecución por la acción del nuevo CEO y los resultados de la planeación.

Obsérvese que este proceso se inició por un cambio en la cabeza de la organización. En la práctica, el incremento o cambio puede suceder en cualquiera de los elementos: un producto nuevo, la compra de otra empresa, una reorganización administrativa, un cambio en el mercado, pueden conducir a un  $\Delta$  en alguno o varios de los elementos de la función administrativa.

El incrementalismo por otra parte permite entender mejor las dificultades que experimentan los CEO cuando tratan de hacer cambios en una empresa, ya que existe un estado de inercia que se opone al cambio, Esta teoría. de llegarse a probar como cierta en un futuro, no solo permite entender la forma real como interactúan los diferentes elementos de la función administrativa sino que sentará las bases teóricas para desarrollar herramientas que faciliten procesos de cambio en las organizaciones.

**PARTE III**  
**EL GERENTE EN LA**  
**PRÁCTICA**



---

## CAPÍTULO 21

# FUNCIONES DE LA GERENCIA

---

Siguiendo con el modelo planteado por Fayol, en toda organización estarán siempre presentes las siguientes funciones:

- Función técnica.
- Función comercial.
- Función financiera.
- Función administrativa.

La función técnica logra que la empresa ofrezca un producto o servicio de calidad.

La función comercial hace que el producto o servicio llegue al destinatario final

La Función financiera consigue los recursos monetarios para las otras funciones, y los recibe de la función comercial

La Función administrativa, como ya lo analizamos ampliamente en la parte I, planea, organiza, dirige, ejecuta, innova y controla todas las demás funciones.

Las anteriores son las definiciones teóricas de la ciencia administrativa, pero, en la práctica, ¿cuál es la función de la gerencia?

Históricamente no ha sido fácil encontrar la respuesta y su búsqueda ha mostrado la dificultad de organizar el conocimiento necesario para formar un Gerente. Esta inquietud es una de las razones fundamentales que tuvo el autor para emprender la tarea de escribir este libro.

Por un lado, como ya vimos, las teorías sobre la función administrativa, si bien numerosas, han buscado preferentemente dar un recetario de comportamientos en busca de la clave del éxito, más que desarrollar la ciencia a través de métodos científicos inductivos o deductivos.

Por el contrario, las técnicas de cualquier actividad afín como las finanzas, e incluso el mercadeo, se han desarrollado de tal manera que tienen ya un amplio contenido de conocimientos. En la práctica constituyen verdaderas

ciencias independientes que son estudiadas como tales en las universidades. Como los gerentes provienen de hecho, en un alto porcentaje, de disciplinas económicas, o de ingeniería, o de técnicas del negocio mismo, la tendencia a mezclar estas funciones con la función administrativa es muy común.

La orientación ha sido conformar los *pensum* de las facultades de Administración de empresas con una mezcla de algunos temas que corresponden a las carreras económicas, a la ingeniería industrial, al mercadeo, al derecho, más los temas de formación general.

Como hemos criticado en el pasado, al administrador, “goza de un mar de conocimientos con un centímetro de profundidad”.

En nuestro concepto la clave del problema radica en que no es fácil delimitar la manera como la gerencia debe ejercer sus funciones técnicas, financieras y comerciales, y cómo fortalecer su función administrativa con teorías y técnicas científicas.

Siendo coherentes con lo dicho, en los siguientes capítulos no vamos a tratar de inmiscuirnos en otras ciencias que nuestra experiencia y formación incluso pudiera permitirnos. Buscaremos por el contrario, concretar cuál es la labor de la gerencia en cada una de las funciones con plena conciencia de que en la práctica los gerentes de verdad participan muy activamente de algunas de las funciones no por el hecho de ser gerentes sino por el hecho de realmente conocer esas ciencias.

La tesis que proponemos a lo largo de todo este libro es que, a medida que la Administración de empresas se desarrolle como ciencia, tendrá suficiente tarea en administrar las empresas y los profesionales formados en esa ciencia serán quienes dirijan las empresas.

### **21.1. La tarea esencial**

La tarea esencial de un gerente, definida por los grandes autores de la Administración y por la experiencia, es lograr que las empresas permanezcan en el tiempo generando valor para sus accionistas, sus empleados y la sociedad.

### **21.2. La función administrativa**

Esa tarea la logran desarrollando eficiente y eficazmente las funciones de la gerencia, la principal de las cuales es la función administrativa con todos sus elementos ampliamente descritos en los capítulos anteriores. Sin embargo

la planeación, la organización, la dirección, la ejecución, la innovación y el control no se ejercen en el vacío. Se ejercen sobre las actividades de la empresa, algunas de las cuales pertenecen a la estrategia general y específica, y otras a la rutina operativa. Dichas actividades corresponden no solo a la función administrativa en sí, propia de sus elementos, sino a las demás funciones que concretan el quehacer de las organizaciones.

A continuación explicaremos el papel de la gerencia en cada una de esas funciones aclarando que la gerencia no tiene que ser experta en cada una de ellas. Su labor se extiende hasta aquello que haga necesaria la labor gerencial.

### **21.3. Función financiera**

La función financiera concreta la ejercen los expertos en finanzas, economía y área afines. El papel de la gerencia es asegurarse que los objetivos se logren de una manera adecuada para asegurar la perdurabilidad de la organización.

Por medio de la función financiera se consiguen los recursos necesarios para la operación, éstos pueden provenir de varias fuentes: accionistas, proveedores, bancos y otras entidades financieras, empleados o gobierno. Son los rubros que aparecen en los balances en la parte de los “pasivos”. La planeación financiera determina la mezcla adecuada de esas fuentes a la luz de las circunstancias del entorno macroeconómico de corto y largo plazo. Corresponde a la gerencia la dirección de esta actividad, determinar las estrategias y la ejecución real.

La función financiera, incluye además el uso de los recursos antes descritos. Las organizaciones usan recursos para sus instalaciones, planta física, inventarios, créditos a sus clientes, inversiones adecuadas a su objeto social, etc. Estos elementos aparecen en el balance en la parte de los “activos”. Tanto la estrategia general de la mezcla de recursos asignados a cada rubro como el asegurarse de su implementación, es labor gerencial. Todos los recursos de la empresa deben ser productivos y generar valor para la organización.

Una labor fundamental de la función financiera es ser una fuente de información y control para permitir que la gerencia conozca y dirija en el rumbo correcto toda la actividad organizacional.

Para ello se cuenta con las herramientas del estado de resultados y de los flujos de caja. El primero informa según las reglas contables si todos los ingresos y todos los costos de la actividad han ingresado o no. Es decir las ventas no necesariamente se han cobrado al finalizar el período y todos los costos no necesariamente se han pagado. Pero sí se han causado y en el futuro, se recibirán los ingresos y se deberán pagar los costos.

En el caso de los flujos de caja también se habla de ingresos y egresos, pero en este caso, se refiere a lo que efectivamente ha ingresado o salido de la caja, por tanto, aunque se parecen son dos herramientas muy diferentes. Sus usos también son diferentes. El estado de resultados o informe de pérdidas y ganancias le informa al gerente la rentabilidad del negocio, el flujo de caja le informa la disponibilidad real de efectivo para la operación.

La experiencia demuestra que las empresas no sobreviven si no logran un negocio rentable. Pero aún si son rentables, pueden perecer si no cuidan la disponibilidad de fondos para la operación. Un axioma en el mundo financiero es que las empresas no se quiebran por falta de rentabilidad sino por falta de liquidez.

Como la vida de las organizaciones es dinámica y cambia en el tiempo, la función financiera aporta todo un sistema de indicadores que permiten conocer la evolución y el estado de la empresa: indicadores de liquidez, o sea, disponibilidad de recursos líquidos en el corto plazo; indicadores de rentabilidad general y por productos o líneas de negocio; Indicadores de endeudamiento; Indicadores de costo por producto, línea de negocio o actividad. Analizar y entender las tendencias del pasado es labor fundamental del CEO y esa información la proporciona la función financiera.

La función financiera cumple otro papel vital para la gerencia: tiene la tarea de proyectar y predecir los resultados para que sean usados para la toma decisiones o en la planeación. Las proyecciones futuras de los balances, los resultados, los flujos de caja y sus respectivos indicadores, permiten a la gerencia visualizar el impacto de sus decisiones y evaluar las oportunidades de negocios.

La capacidad de proyectar se combina con la herramienta de las matemáticas financieras que permiten evaluar proyectos o decisiones en forma comparativa, o de acuerdo a criterios que surgen de las estrategias gerenciales. Comprar o vender empresas o líneas de negocio, participar en proyectos; evaluar el impacto de varias alternativas, son algunas de las aplicaciones de esta función.

El CEO como cabeza de la organización no tiene como esencia de su tarea ser experto en contabilidad, evaluación de proyectos o matemáticas financieras, pero sí debe saber que existen las herramientas, conocer su potencial, saber cuándo es conveniente usarlas y cómo evaluar los resultados que los expertos le presenten. Es tarea de la Gerencia asignarle al área los recursos para su operación y evaluarlos periódicamente. Seleccionar su equipo de trabajo financiero e incorporarlo a la estrategia y operación es labor gerencial.

En conclusión, la función financiera se planea, se organiza, se dirige, se ejecuta, se innova y se controla, esa es tarea del CEO.

## **21.4. Función técnica**

La función técnica en las organizaciones es la encargada de producir los bienes o servicios que la empresa ofrece a la sociedad.

Es una función que, en su ejecución física es altamente especializada ya que requiere los conocimientos y técnicas propias para la producción del bien o servicio. Por ello, no hay posibilidad de que la intuición o el sentido común permitan construir edificios, fabricar carros, realizar llamadas telefónicas, curar enfermos o imprimir libros por poner solo algunos ejemplos de lo que hacen las organizaciones. Se requieren profesionales especializados y diseño de plantas y equipos humanos con formación técnica adecuada.

Por lo tanto, a menos que el CEO sea accidentalmente ingeniero, médico o impresor, no es su función ejercer directamente la función técnica.

Sin embargo, la función técnica debe estar orientada hacia una estrategia empresarial adecuada a la realidad de toda la empresa y sus posibilidades y capacidades. Esta orientación estratégica sí es parte de las responsabilidades gerenciales.

El dimensionamiento de las plantas físicas, la tecnología que se vaya a usar, los recursos financieros y humanos, el nivel de preparación y experiencia de los técnicos, la evaluación de la calidad de los procesos y productos, requieren tomar decisiones en apoyo de las cuales los técnicos aportarán mucha información de orden técnico, pero no será suficiente para la decisión final.

Políticas de inventarios; uso de tecnologías tradicionales o de última generación; políticas de volumen de producción, requieren igualmente visiones multidisciplinarias más allá de lo estrictamente técnico.

Es muy frecuente que aparezcan enfrentamientos entre los técnicos y los encargados de la función comercial o de la función financiera. Se requiere una dirección general de la organización que armonice los intereses y conceptos particulares con una visión del bien general.

Las anteriores consideraciones nos permiten concluir que la función técnica también debe ser planeada, organizada, dirigida, ejecutada, controlada y sujeta a cambios innovadores. Es decir existe la función administrativa dentro de la función técnica. Hasta el nivel de lo estrictamente técnico lo lógico es que esa función administrativa dentro de lo técnico la ejerzan los especialis-

tas en el tema. Es muy común que los especialistas que se destacan por sus capacidades administrativas, se alejen de lo técnico y se hagan cargo de esas funciones pero requerirán nueva preparación y nuevos conocimientos para no caer en la Administración natural que se agota rápidamente en los procesos empresariales complejos del siglo XXI.

Pero al sobrepasar ese ámbito y llegar a nivel de la organización como un todo y sus diferentes interrelaciones, la función administrativa la ejerce la alta dirección cuya especialización es precisamente la de planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar e innovar.

En la práctica muchas veces el CEO no proviene del área técnica y por ello se vuelve vital su capacidad de dirigir que, como veíamos, incluye una adecuada selección del personal. Los perfiles de personalidad de quienes son técnicos brillantes muchas veces no son adecuados para la función administrativa del área técnica ni mucho menos para la función administrativa general. Por ello Drucker predicaba la necesidad de que se conformara un equipo gerencial multidisciplinario, en lugar de una dirección única con organización piramidal. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que debe regir el principio de unidad de mando: quien tiene la responsabilidad final de la organización debe conformar su equipo de trabajo que sepa reportarle en forma oportuna, completa y clara, el estado de cada una de las áreas.

En este caso con mayor fuerza se requiere un sistema de información que permita hacer entendible con indicadores claros lo que está sucediendo en el área técnica lo cual se convierte para muchos en una “caja negra”.

Sin embargo, al final, los resultados de producción, calidad, costo, y competitividad, son claramente identificables y permiten al CEO evaluar el estado de su función técnica.

La escuela matemática o cuantitativa ha hecho grandes aportes para manejar sistemas de producción, distribución y control utilizando la estadística o algoritmos matemáticos que modelan problemas gerenciales y que, por tanto, generan información para la toma de decisiones.

*Aquí se ve claramente que muchas veces el Administrador no hace sino que hace hacer y esa es su forma de ejecutar.*

## **21.5. Función comercial**

Es la encargada de que los productos o servicios que produce la empresa lleguen a su destino final, o sea, al consumidor o usuario que los requiere.

A diferencia de las funciones financieras y técnicas, la función comercial comparte con la Administración la característica de que existe un mercadeo “natural”.

La capacidad de comprar o vender, de negociar un producto o servicio, incluido uno mismo como producto, existe de alguna manera en todos los seres humanos. Sin embargo desde mediados del siglo pasado ha sucedido con la disciplina del mercadeo un fenómeno similar al que vivió la Administración. En la actualidad existe una clara disciplina y un cuerpo de conocimientos que conforman el mercadeo y son los especialistas en esa disciplina quienes deben hacerse cargo de la función comercial de las organizaciones. En la práctica, sobra decir que lo anterior no sucede, y que hay todo tipo de profesionales ocupando las posiciones del tema.

En concordancia con lo dicho, no será objeto del presente libro un desarrollo exhaustivo sobre el tema, ya que como en las otras funciones consideramos que al gerente le corresponde por esencia la función administrativa que en las empresas se levanta sobre las demás funciones y les da sentido y coordinación. El gerente, por tanto, requiere una visión de la función comercial y una capacidad para orientarla y supervisarla; para ejercer esa tarea requiere entender los aspectos principales y sus principios que enunciamos a continuación

Nuestra visión es que la función comercial parte de la existencia del mercado que es una palabra equívoca ya que se usa con diferentes significados.

Puede significar un grupo de consumidores de la empresa. En ese caso se hablaría por ejemplo, del “mercado para nuestro producto” o del “mercado femenino”.

También se usa de una manera más conceptual para entender un conjunto de relaciones, así, se habla del “mercado automotor” o de “los actores del mercado”

De modo más general aún, se usa cuando se dice: “la reacción del mercado” para indicar un conjunto de hechos y fenómenos.

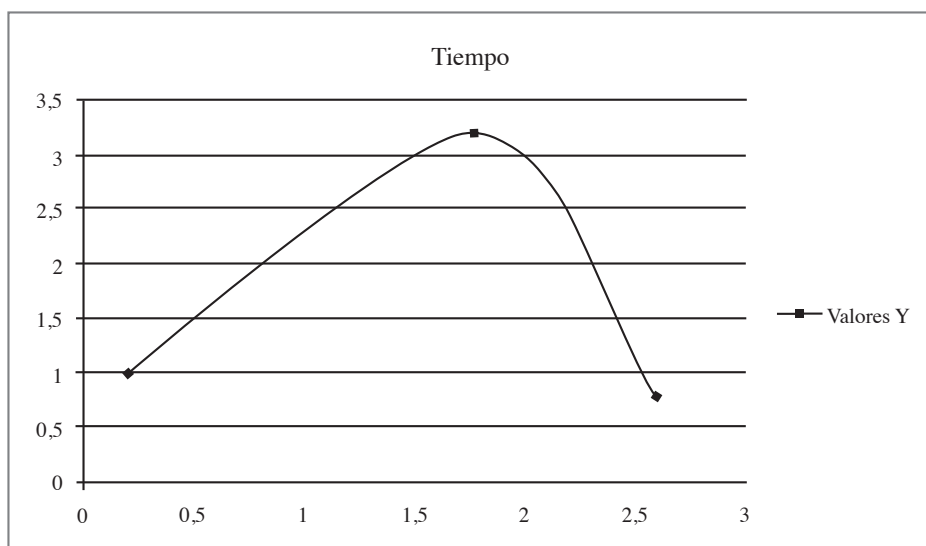
Clásicamente mercado significa el “lugar donde los agentes intercambian bienes y servicios”. A partir de esta simple definición es posible llegar a los más adelantados conceptos actuales sobre el tema.

Philip Kotler es considerado el padre del Marketing, traducido en español como mercadeo o mercadotecnia según el país, y sus libros son fuente de una visión integral sobre el tema. Fue él quien propuso la “mezcla de mercadeo” para indicar que *la función comercial comprende el producto, el precio, la promoción y la distribución.*

Esta clasificación permitió tomar cada uno de estos aspectos y profundizar en ellos.

La observación demostró que *los productos tienen un ciclo de vida* y que luego de algún tiempo declinan en rentabilidad y en volumen de ventas.

CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO  
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS EN EL TIEMPO



Lo anterior indica que a lo largo del tiempo los productos tenderán a perder rentabilidad y participación en el mercado. La observación indica que al lanzarse un producto que resulta exitoso, su crecimiento en ventas es rápido y dada la demanda, su precio podrá generar altos márgenes. Sin embargo, lo natural es que esta situación no permanezca durante mucho tiempo porque puede agotarse el mercado, es decir, los potenciales compradores lo van adquiriendo y ya no repetirán. Ejemplo claro son los productos tecnológicos como los modelos de celulares. Si el producto es fungible y por tanto de compra reiterada, la amenaza podrá surgir además por parte de los competidores que buscarán copiar las ventajas y tratarán de quitarle participación. Ejemplo en este caso, son los productos de aseo diario.

Otra razón para que se cumpla el ciclo vital es la obsolescencia tecnológica.

En los últimos 30 años se ha visto pasar de los radios transistor, a los “Walkman”, MP3, iPods, iPhone, iPad, y cuando este libro salga a la luz es posible que ya existan otros productos que compiten e incluso vuelven obsoletos a los mencionados.

A la luz de esta realidad la labor gerencial requiere de la visión para manejar el portafolio de productos que incluye la continua innovación, las estrategias de lanzamiento y permanencia en el mercado y la decisión de retirar los productos. Son estrategias complejas dado el ciclo de vida dicho y el comportamiento de los consumidores

En consecuencia, *un principio sobre política de producto es que las organizaciones no se pueden enamorar de los productos.*

Basado en lo anterior el CEO de Coca-Cola de los años 80, tomó una decisión que es histórica en el mundo de la gerencia. Goizeta, se llamaba el CEO, de ascendencia cubana, mantenía con gran éxito la organización Coca-cola. Sin embargo observó que su competidor Pepsicola estaba ganando mercado, sobre todo en Norteamérica, su mercado natural. Se hicieron investigaciones de mercado y resultó que los consumidores jóvenes atribuían un sabor más agradable a Pepsicola. Goizeta tomó entonces una decisión estratégica arriesgada: cambiar la fórmula de la Coca-Cola que durante más de 80 años la distinguía. La hipótesis era que a pesar de su éxito de décadas, su ciclo de vida como producto estaba llegando a su fin debido al cambio de gusto de los consumidores. Con una gran campaña publicitaria y de ayudas de mercadeo se lanzó la “New Coke”. Se programó un período de transición durante el cual coexistirían las dos para permitir el cambio cultural.

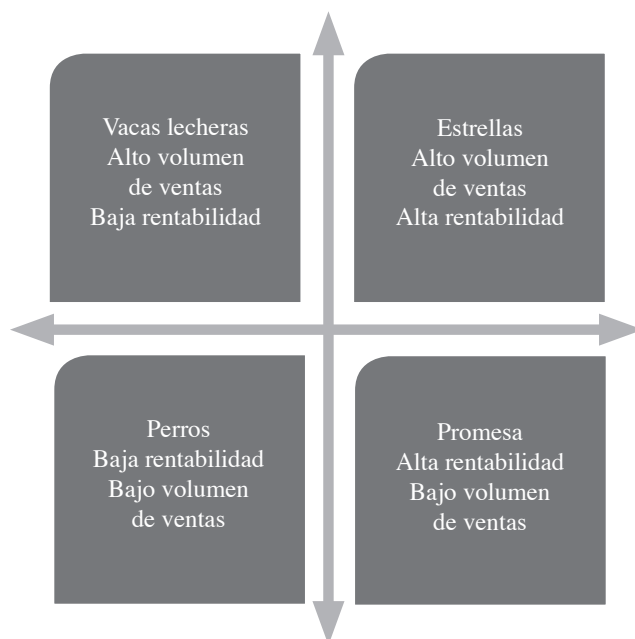
El resultado fue desastroso pero muy interesante. Los consumidores tradicionales de la Coca-cola se rebelaron, incluso organizaron grupos de “fans” reclamando el viejo sabor. En esa época no existían las tecnologías actuales pero la reacción fue aún superior a la que se pensaría que hoy se podría lograr con las comunidades de internet. Las ventas de la nueva Coca-cola fueron muy pobres y sorprendentemente las de la vieja Coca-cola se dispararon en defensa de su existencia. Los medios de comunicación se llenaron de comentarios y entrevistas. A los pocos meses Goizeta dio marcha atrás. Relanzó la Coca-cola tradicional con el nombre de Coca-cola Classic. El éxito fue abrumador. La empresa recuperó y creció su participación frente a Pepsicola. Goizeta luego diría que todo el movimiento lo había planeado. Pocos teóricos de la Administración le creyeron.

Sin embargo con el tiempo los nuevos gustos de los consumidores obligaron a Coca-cola a extender su portafolio de productos no solo en los nichos de la

gaseosa sino que ha debido incluir, aguas, jugos y bebidas energizantes es decir una integración horizontal.

En desarrollo de los principios del ciclo vital de los productos, el Boston Consulting Group hizo la siguiente clasificación de los productos en función de su rentabilidad y su volumen de ventas.

#### EL MODELO DEL BCG



El modelo indicaría que los productos durante su ciclo de vida recorren el camino de ser “promesa”, pasar a “estrellas”, convertirse en “vacas lecheras” y terminar siendo “perros”.

Esta teoría lleva también a la necesidad de definir la estrategia para hacer una mezcla de productos en una empresa dada y saber cuándo deben sacarse del mercado

Las políticas de precio son otro gran capítulo de la función comercial. Muchas de las decisiones están orientadas por la ley de la oferta y la demanda. Aquí es claro que los economistas dejaron una herencia importante en la práctica de la gerencia, según la cual si se desea aumentar participación en el mercado la solución es bajar los precios. La ciencia del mercadeo demuestra que la realidad es mucho más compleja y que además de precio intervienen

otros factores claves. Sin embargo, en la administración natural que se alimenta del llamado “sentido común”, los gerentes tienden a derrotar a su competencia con guerras de precios en las cuales normalmente pierden todos.

Con los avances tecnológicos la industria de la relojería fue transformada por las marcas japonesas que aprovecharon un desarrollo que los suizos no habían trabajado comercialmente de manera adecuada: el reloj de cuarzo. Mucho más preciso que los relojes de cuerda o automáticos que producían los suizos, y con múltiples capacidades como ser banco de datos para teléfonos, directorio, etc., además podía fabricarse a un costo de unas decenas de dólares, la industria relojera japonesa inundó el mercado con productos “mejores” y más baratos. De acuerdo con las teorías económicas la industria suiza estaba destinada a desaparecer.

Efectivamente durante los primeros años el golpe fue brutal: la otrora Facultad de relojería suiza que requería años de espera para aceptar un candidato, se desocupó. Sin embargo una de sus fábricas, Swatch, intentó una reacción por otro camino: diseñó un nuevo tipo de reloj enfocado al mercado juvenil. No tuvo en consideración el precio. El diseño tuvo una aceptación inmediata y logró alta participación en ese mercado independientemente de su precio. Otras fábricas reaccionaron por el camino del status, el diseño y la marca. Rolex, Omega, Tissot y otras marcas lanzaron nuevos diseños y aumentaron el precio. Trabajaron el concepto de que el reloj también tenía “moda” y, por tanto, cambiaron la percepción de que una persona tenía uno o dos relojes a lo largo de su vida. Si la moda cambiaba, eso incluía el reloj. A medida que lanzaban nuevos diseños, incrementaban el precio.

Los relojes pasaron rápidamente del costo de US\$20 que ofrecían las marcas japonesas a costos de US\$100, US\$200, US\$500, US\$2.000 y más, cambiando totalmente la estructura de precios y la percepción del reloj como factor de status, orientado a nichos del mercado. Se popularizó la idea de una categoría y unas marcas que “lógicamente” valían más por su tradición, elegancia y actualidad de diseño.

Con esa estrategia la relojería suiza recuperó el liderazgo y los japoneses tuvieron que orientarse a copiar diseños y subir los precios, sin que hasta el momento hayan podido encontrar una estrategia que les recupere el mercado perdido. A los relojes siguieron otros productos que compiten en sentido contrario a la teoría económica: aumentan el precio para volverse más exclusivos y vender más.

El caso anterior permite completar las teorías de Kotler. No son solamente las cuatro P (producto, plaza, precio, promoción) que planteó en su teoría;

*existen además, el cliente, la marca, la percepción y todo un conjunto de variables que estudia la ciencia del mercadeo y que dejan atrás las bases simplemente económicas que sin dejar de ser verdad e influir, no son suficientes para orientar la función comercial*

Los psicólogos han venido a aportar de manera sustancial en este campo: los estudios de comportamiento del consumidor han llegado a elaborar complejos modelos que tratan de explicar porqué el consumidor compra algo y paga lo que paga. ¿Qué busca el consumidor en un producto? ¿Qué valor le atribuye al producto? Recuérdese aquí que Drucker consideraba que era la verdadera medida del producto de una empresa.

¿Por qué en muchas regiones de África se utilizan anteojos negros de noche? La respuesta es simple: Porque los anteojos no son para ver sino para que los vean. Similar frase puede aplicarse a las mujeres que usan gafas de sol en posiciones diferentes que frente a los ojos.

Ante la complejidad del comportamiento del consumidor se han comenzado a desarrollar estrategias para conocer sus gustos, preferencias y hábitos. Paralelamente se desarrollan tecnologías computarizadas que permiten el manejo de la información. Ampliamente conocidos son los programas de CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management). La información sobre los consumidores se ha vuelto muy valiosa y han dado origen a grandes negocios como los que han montado Facebook, Amazon y Google.

Del mercado masivo como estrategia se ha pasado al mercadeo segmentado por grupos homogéneos de consumidores, hasta llegar a las teorías de mercadeo uno a uno manejado masivamente. Para ello se cuenta con nuevas herramientas como la investigación de mercados que es a su vez otra sub especialización.

Como decíamos, existen nuevas ciencias que son las que realmente alimentan la función comercial, sin embargo, dicha función también debe planearse, organizarse, dirigirse, ejecutarse, innovarse y controlarse por parte de la dirección comercial y de acuerdo con su nivel, por la alta dirección. Para ello está la ciencia administrativa con su Función Administrativa que no necesariamente ejecuta directamente pero sí hace hacer.

---

## CAPÍTULO 22

# LIDERAZGO VS. GERENCIA

---

Paralelo a la expansión de las teorías administrativas, se ha visto un desarrollo de las teorías de liderazgo.

Existen muchas definiciones de liderazgo pero aquí trataremos de utilizar la que nos enseñan la sociología y la psicología social:

*El liderazgo es un fenómeno social por el cual una persona ejerce una influencia determinante sobre un grupo de seguidores originada en el reconocimiento y aceptación emocional de sus capacidades y aptitudes.*

El liderazgo, por tanto, conlleva unos elementos que le son sustanciales.

El liderazgo supone necesariamente un líder y unos seguidores.

La autoridad del líder proviene de la aceptación de sus orientaciones por la relación emocional que puede ser de amor, de temor, de credibilidad, de confianza o cualquier otro tipo de sentimiento que establezca lazos entre el líder y sus seguidores. Los aspectos racionales son secundarios.

El fenómeno del liderazgo desarrolla fuerzas motivadoras que llevan a la acción.

Los seguidores creen en el líder, lo siguen y se identifican con sus ideas y objetivos.

Los seguidores son transformados por la influencia del líder; actúan y ejecutan acciones que solo se explican por sus orientaciones y exigencias; pueden hacer o dejar de hacer, incluso contra la misma racionalidad, como el caso del líder Jones que llevó a más de 100 personas al suicidio, o los grandes héroes militares que llevan a sus ejércitos a los mayores sacrificios en pos de sus ideales.

Los teóricos del liderazgo, en el estricto sentido sociológico, no incluyen dentro del fenómeno el carácter ético del líder. Cuáles sean las motivaciones y objetivos del líder son independientes del hecho de ser líder. Desde este punto de vista fueron tanto líder Gandhi como Hitler.

Existen, sin embargo, escuelas de liderazgo que le dan carácter teleológico al líder uniendo las características ya dichas al hecho de que conduzca al grupo hacia objetivos nobles. Para estas escuelas solo puede llamarse líder aquel que hace mejores a sus seguidores. Para ellos el narcotraficante Pablo Escobar no podría ser líder por el carácter malvado de sus acciones y porque sus seguidores lo fueron para ejecutar el mal.

Dentro de este contexto, se encuentran, muy frecuentemente autores de la Administración que incluyen el liderazgo como parte de las teorías administrativas. Incluso llegan a identificar gerencia con liderazgo.

En el otro extremo existen teóricos del liderazgo que separan totalmente los dos fenómenos: gerencia y liderazgo, y creen demostrar que el carácter pragmático y la búsqueda de la eficiencia y el valor económico, distancian a los líderes de los gerentes. Resaltan que la autoridad del gerente le proviene de un marco jurídico en una sociedad constituida por los accionistas o por cualquier otro medio legal, y por tanto, es racional y jurídica, y no emocional.

Sin lugar a dudas por tratarse de manejo de grupos, hay elementos comunes. Uno de los más destacados en la literatura administrativa se refiere a los estilos de liderazgo, que encuentran coincidentes con los estilos gerenciales. El manejo y la motivación de los equipos de trabajo es igualmente un área de interés común. Por tanto, es fácil encontrar libros de gerencia que resaltan todos los temas del liderazgo sin hacer distinción entre los dos conceptos.

No obstante, al observar con una visión de ciencia social, se concluye que gerencia y liderazgo son dos fenómenos de la actividad humana, independientes. Si se observa todo lo que a lo largo del presente libro se ha explicado sobre la gerencia, y las características descritas del liderazgo, es fácil concluir que no son la misma cosa. Se puede ser un gran líder y ser un mediocre o pésimo gerente. Es más, muchos líderes espirituales, políticos, militares, son ejemplos de liderazgo y no tienen nada que ver con la Administración o, si tienen que ver, resultan débiles en el aspecto gerencial. Existen grandes escuelas de liderazgo que distan mucho de ser escuelas de gerencia. Muchos educadores forman líderes y desconocen incluso una buena práctica de Administración natural.

Tanto desde el punto de vista teórico como en la fenomenología los dos conceptos son diferentes y autónomos.

Aclarado este punto, podemos entrar a considerar los grandes beneficios que se logran cuando en la misma persona se encuentran las capacidades y cualidades del gerente y las fortalezas y actitudes del líder.

*Liderazgo y Gerencia no son lo mismo, pero no son contradictorios, es más, son complementarios.*

*Un gerente que además de la autoridad investida por su cargo, posee la autoridad que genera un buen líder, será una persona mucho más eficiente y capaz de lograr grandes resultados. Sus empleados lo admirarán y seguirán con gusto, y los objetivos de la organización tendrán una fuerza motivadora que la gerencia de empresas no consigue a través de las técnicas que hemos descrito en su momento.*

No es, por lo tanto, desaconsejable ni erróneo formar gerentes con énfasis en sus capacidades de liderazgo, pero hay que saber que son dos esfuerzos diferentes. Como tampoco es contraindicado orientar el liderazgo hacia valores profundos del ser humano y enmarcarlo en la más estricta ética con la finalidad de que los gerentes no solo sean eficientes y eficaces sino que, además aporten positivamente a la sociedad y a las personas que son impactadas por sus respectivas organizaciones.



## **PARTE IV**

# **LA EMPRESA ES UN SER VIVO**

Las organizaciones no son entes estáticos: por el contrario están en continuo movimiento como grupos humanos y como organizaciones, con todas las características que hemos planteado. Evolucionan, se desarrollan, cambian, envejecen y tienen características similares a las de los seres vivos. En esta parte mostraremos algunas de esas características



---

## **CAPÍTULO 23**

### **CULTURA DE LA EMPRESA**

---

#### **23.1. Cultura y personalidad**

Como los seres vivos, las empresas tienen una compleja personalidad. Es un grupo humano y la sociología nos dice que dentro de los grupos humanos se crean culturas que los caracterizan. La cultura es a las organizaciones, lo que la personalidad es a las personas.

Como hay muchos tipos de personalidades, también hay muchos tipos de culturas. De forma similar a lo que ocurre con las personalidades, las hay mejores para unas tareas que para otras. Igualmente, las organizaciones tienen fortalezas y debilidades originadas en la cultura.

#### **23.2. Definición de cultura de las organizaciones**

Cultura es la forma de ser de las organizaciones; es el conjunto de creencias, hábitos, costumbres, normas, prácticas, valores, tradiciones, sistemas de premios y castigos de las empresas.

Todas las organizaciones tienen por tanto una cultura, “su propia cultura”.

La cultura es muy profunda y está arraigada en la organización con una fuerza muy difícil de modificar.

Es una fuerza independiente y unas ideas diferentes a las de los individuos que componen la organización. Este caso aplica el claro principio de la dinámica de grupos que manifiesta que el conjunto de las personalidades individuales no resulta ni explica las características del grupo.

#### **23.3. ¿Cómo se muestra la cultura?**

La cultura de las organizaciones aparece en su vida rutinaria. No es necesario que nos indiquen cuál es la cultura de un banco o una industria, basta entrar en contacto con ellos y, con algo de observación, podremos ir describiendo su forma de ser y actuar, o sea, su cultura.

Como en las personas, muchas veces la cultura no se explicita, incluso ni siquiera los miembros la conocen.

Está de moda hablar del cliente orientarse hacia el cliente, usar *slogans* que lo dicen: “lo que importa es el cliente”. Las entidades financieras lo repiten en sus comerciales y en el saludo de las personas que contestan los teléfonos. Sin embargo, ¿qué sucede cuando un cliente llega a la puerta del Banco en el momento que el guardia ya vio el reloj que marcaba la hora de cerrar? ¿Lo que importa en ese caso es el cliente o cumplir el horario establecido?

Si miramos sus productos es fácil conocer su cultura. ¿Porqué las tarjetas de crédito no permiten que el tarjetahabiente use la totalidad del cupo como avance en efectivo y compre de contado obteniendo mejores descuentos? Pregunte a los gerentes de banco y encontrará respuestas como la siguiente:

“Por seguridad”.

“Para evitar riesgos de cartera”.

“Para evitar que el usuario gaste en exceso de sus posibilidades”.

“No es justo con el banco que pierde la comisión del comerciante”.

Naturalmente, si en realidad el valor predominante fuera el servicio del cliente, esas no serían razones valederas, incluso son incoherentes porque el mismo cliente puede usar todo su cupo en unas vacaciones irresponsables, pero no le permiten usarlo para pagar de contado un electrodoméstico para el hogar.

La verdad es que ese banco tiene una cultura de desconfianza hacia sus clientes y su verdadero valor es la rentabilidad de cada operación.

La mayoría, si no todas las empresas hoy en día dirán que “su personal es su mayor activo”. Algún consultor tenía la costumbre de ir a visitar los baños de los obreros antes de iniciar su proceso de consultoría en las empresas. Creía él encontrar en la limpieza y suministros de los baños, la forma de conocer la cultura de la firma que iba a asesorar.

Muchas empresas de grandes superficies conocen y han recibido seminarios sobre la importancia de las relaciones con la cadena de suministro, incluyen el tema en sus planeaciones anuales y posiblemente hacen algunos eventos sociales de

“integración”. Sin embargo, sus prácticas de negociación son calificadas por sus proveedores como monopólicas y toman una posición dominante no solo para establecer precios sino para realizar los pagos en horarios restringidos de 3 pm a 5 pm los viernes, sometiendo a sus proveedores a humillantes y costosas esperas.

Esas prácticas y valores no necesariamente pueden calificarse de negativas o “malas” son simplemente ejemplos de cómo la cultura es mucho más fuerte que los procesos conscientes y se expresa en la vida diaria.

## **23.4. ¿Cómo se origina una cultura?**

### **23.4.1. Historia**

La cultura se forma a lo largo de los años y a través de toda la historia de la sociedad. Es un proceso lento de creación de valores compartidos, comportamientos aceptados, normas no escritas, sistemas múltiples de comunicarse.

Un ejecutivo joven, honesto y eficiente fue nombrado Presidente de una empresa pública a cargo del servicio eléctrico del país. La empresa tenía fama de ineficiente, con prácticas no sanas de contratación y amplia burocracia. El ejecutivo se rodeó de dos personas jóvenes de su confianza y emprendió un plan de cambio para mejorar el servicio y la imagen de la empresa. Luego de tres años en el cargo, y a pesar de algunas acciones positivas, renunció al cargo sin haber logrado cambiar la forma de ser de la organización.

### **23.4.2. Los padres fundadores**

Ha sido ampliamente estudiado el efecto e influencia que los fundadores dejan en sus organizaciones. Para bien o para mal, el fundador coloca las bases de los elementos que constituirán la futura cultura organizacional.

Las relaciones entre la gerencia y los empleados, con el gobierno, las prácticas e interpretaciones éticas, y hasta comportamientos en la vida diaria se originan muchas veces en lo vivido mientras el fundador dirige la empresa.

Es conocido el caso de la IBM donde nunca se consume licor ni siquiera en eventos sociales que podrían considerarse normales en cualquier otra empresa. Su origen es la decisión al respecto que tuvo el fundador y que ha perdurado por décadas.

### **23.4.3. Procesos de socialización**

La cultura se transmite y se perpetúa a través de los procesos de socialización que se realizan en todos los grupos. Allí tienen gran importancia los grupos primarios, es decir, aquellos que no corresponden a la estructura organizacional, sino que se conforman por afinidades informales de edad, tipo de labor, sitio de trabajo, origen o cualquiera otra variable social.

### **23.4.4. Los miembros del grupo**

Naturalmente los miembros del grupo transmiten la cultura a quienes van llegando y se van acomodando a los hábitos, valores, costumbres que conforman la cultura.

### **23.4.5. Procesos de integración de nuevos miembros**

La forma como se recibe y se incorporan a la vida de la empresas los nuevos miembros no es solamente una muestra de la cultura organizacional sino que a la vez, un medio a través del cual se sigue formando y manteniendo la cultura.

Empresas que no se preocupan por proporcionar una inducción completa y exhaustiva a los que ingresan, sino que por el contrario los ponen a realizar sus labores inmediatamente, están mostrando el valor predominante o sea la tarea, el trabajo productivo inmediato, el corto plazo. Por el contrario las empresas que tienen programas de inducción que toman semanas y aún meses, indican que tienen valores del largo plazo, que les interesa la permanencia, la productividad y la estabilidad futura.

La persona que entra capta por tanto de qué se trata la vida laboral en esa empresa y así inicia el proceso de adaptación y aprende cómo volverse agente de la continuidad.

### **23.4.6. Los éxitos y fracasos**

Los éxitos y los fracasos, son agentes de formación de cultura muy importantes. Naturalmente los éxitos infunden seguridad acerca de la forma como se está actuando y de la capacidad de lograr objetivos. Los fracasos obligan a replantearlas tareas e identificar las causas, proceso en el cual además de mostrarse la cultura de manejo de esas situaciones, sirve para reforzar o modificar comportamientos y prácticas.

### **23.4.7. Crisis**

Una crisis es uno de los momentos cuando con mayor claridad se conoce la cultura de una organización. Al mismo tiempo es una oportunidad de cambiar elementos importantes de la misma. El problema radica en que la crisis misma deja poco espacio para realizar un proceso consciente de cambio, y más bien, obliga a que todos los aspectos de la cultura salgan a flote para enfrentarla.

El resultado final de la crisis será determinante y constituirá uno de los factores de creación de cultura para el futuro.

### **23.4.8. Papel de los líderes**

Los líderes por sus características, estudiadas anteriormente, tienen una gran capacidad de crear cultura. Como se explicó, el líder actúa a través de una gran fuerza emocional de manera informal lo cual le permite influir en todos los valores, comportamientos, aspiraciones, objetivos. Los líderes construyen cultura.

### **23.4.9. Leyendas**

Uno de los instrumentos más eficaces de creación de cultura son las leyendas empresariales. Cómo logramos el primer contrato. Cómo superamos la crisis económica mundial. Cómo vencimos la competencia.

La cultura de servicio de American Express se alimenta de leyendas. Anécdotas de gerentes que en la noche fueron a entregar una tarjeta a un cliente que perdió la suya. Comportamientos no esperados que solucionaron problemas de clientes, que le pueden pasar a cualquiera, pero cuya solución en la cultura normal no sería fácil. Algún funcionario eficiente de American Express llevó la idea de suprimir en las cuentas mensuales las copias de los recibos firmados por los clientes. El estudio demostraba un ahorro significativo de dinero. La leyenda dice que el CEO le respondió;

“Si cambiamos esa política, efectivamente no tendríamos ese costo, pero tampoco seríamos American Express”.

Como todos sabemos las leyendas deforman la realidad y la verdad, pero lo que importa es el mensaje que están enviando. A través de las leyendas se transmiten los valores, los hábitos y los comportamientos que el grupo considera son su forma de ser.

### **23.4.10. Los símbolos**

Tan fuertes como las leyendas, son los símbolos. Todos los pueblos han usado desde tiempos inmemoriales símbolos para transmitir su cultura. El himno, la bandera, el escudo son los símbolos tradicionales de los pueblos.

En las organizaciones, el uso de símbolos permite reforzar o transmitir los valores que la gerencia desea. Es frecuente que los CEO que desean orientar a sus empresas hacia el servicio al cliente, bajen de sus oficinas y se mezclen entre los empleados para atender en los mostradores de aerolíneas o bancos. Sin duda, el esfuerzo individual que significa unas horas de atención al público por parte de un presidente no sirve para mejorar nada el servicio, pero sí es un símbolo de lo que se espera de todos los empleados, lo cual, al ser incorporado a la cultura de la empresa, sí modificará sustancialmente el servicio. Claro que los símbolos tienen que ser reales, auténticos y creíbles. Los políticos tratan de usarlos acariciando los niños cuando están en campaña pero su autenticidad es muy dudosa.

Bogotá era una ciudad donde imperaba el desorden en las vías. La lucha entre peatones y transporte público era parte de la cultura de la ciudad. Los bogotanos se preciaban de su habilidad para atravesar las calles como toreros entre los vehículos. Múltiples alcaldes habían tratado, a través de normas y sanciones, de modificar esta conducta con resultado negativo. Al ser nombrado Alcalde un educador, ex rector de la universidad pública, filósofo y matemático, comenzó una campaña de símbolos transmitidos a través de mimos en las calles. Repartió entre los conductores simples cartulinas con el índice hacia arriba o hacia abajo como símbolo para que los mismos ciudadanos premiaran o sancionaran moralmente a los infractores o a los que obedecían las reglas. Pintó líneas en las esquinas (“cebras”) que se convirtieron en el símbolo del respeto a las normas. Los vehículos deben parar antes de ellas y los peatones solo podían cruzar a través de ellas. Luego de tres años de gobierno el cambio cultural se logró y el cambio de la ciudad fue notorio.

### **23.5. Subculturas**

Dentro de una misma cultura existen grupos que, por una u otra razón toman características culturales propias dentro del marco de la cultura general. Es por ejemplo, el caso de las regiones dentro de los países. Lo mismo puede suceder en las organizaciones productivas: los valores, hábitos, costumbres y normas, pueden coincidir y reforzar la cultura general de la empresa o pueden entrar en choque con ella, generando graves crisis, pues como es lógico, vendrán

acompañados con fenómenos de liderazgo y satisfacción o insatisfacción con la organización.

La empresa Siemens es un conglomerado de líneas de negocio extendido por todo el mundo, ha sufrido en los últimos años severas sanciones y ha sido obligada a despedir altos ejecutivos, porque se ha descubierto que en algunas de sus divisiones en algunos países, se extendió la práctica de ganar contratos sobornando las autoridades locales. Según lo que se ha divulgado es un caso típico de una subcultura que cambió los valores oficiales de ética y honestidad en los casos en los cuales la relación era con gobiernos del tercer mundo que se asumieron corruptos. Al modificar los valores éticos, se modificaron las prácticas y procedimientos y se encontraron formas de pagar los sobornos.

Lamentablemente esta subcultura no es exclusiva de esa empresa. Muchas multinacionales que en su país de origen aparecen como modelos ciudadanos llegan a otros países a promover prácticas de las cuales no es fácil afirmar si son promovidas por la cultura de esos países o por las multinacionales.

### **23.6. Tipos de cultura**

Se pueden establecer tantas categorizaciones de culturas como de personalidades. Para los gerentes es importante conocer la cultura de la empresa y analizar si ésta colabora con los objetivos que se ha planteado la gerencia. Si no es así, analizar qué tan fuerte y arraigada está la cultura, puesto que en las organizaciones se consiguen culturas fuertes y culturas débiles. Por fenómenos sociológicos, los grupos pueden reforzar su cultura hasta el punto de hacerla impenetrable y muy difícil de cambiar, o por el contrario, las circunstancias pueden llevar a desarrollar culturas débiles, no tan definidas, donde pueden coexistir varias subculturas.

Tal como explicamos, la cultura organizacional se va formando a medida que la organización desarrolla su vida. La mayoría de las veces no ha sido planificada ni buscada por nadie. Simplemente ha resultado por todas las fuerzas y factores antes explicados.

### **23.7. Relación de cultura y resultados**

Tal como lo demostró William Ouchi en sus obras, *La Teoría Z* y *La Sociedad M*, la cultura es determinante en los resultados de una empresa. Los estudios

que se han hecho sobre la cultura japonesa y su impacto sobre la cultura de las empresas de ese país, son ratificaciones de la íntima relación entre cultura y resultados empresariales. La observación nos permite encontrar organizaciones del mismo sector público o privado con resultados totalmente diferentes y en donde los mismos usuarios hablan de culturas que generan resultados positivos o negativos.

Inspirada en los avances sobre los estudios de cultura organizacional se extendió la llamada teoría del Desarrollo organizacional a través de cuyas prácticas se trata de influir en la cultura existente en una empresa y se promueve una cultura basada en los objetivos y valores del ser humano y sus capacidades de trabajar en grupo.

Otra aplicación está en la selección y adaptación de nuevos empleados. Muchos fracasos de profesionales o directivos se explican porque ni la empresa ni los empleados tuvieron en cuenta el estudio de la cultura empresarial y la personalidad del empleado para saber si había o no compatibilidad. Como seres vivos las empresas escogen sus nuevos miembros que se acomodan o no a ellas. Personas muy exitosas en el sector empresarial privado fracasan cuando llegan a posiciones directivas del sector público porque no logran integrarse a la cultura de las organizaciones estatales. Similar caso sucede en las empresas multinacionales que tienen rasgos culturales característicos a los cuales es necesario adaptarse si se quiere progresar dentro de ellas.

Falta aún por investigar mucho de esta relación, pero sin duda será un campo donde la Administración progresará en las próximas décadas.

## **23.8. Transformaciones culturales**

Dada la importancia de la cultura organizacional en los resultados de las empresas los CEO se enfrentan a la necesidad de transformar la cultura organizacional de empresas donde se ve que los valores, hábitos, costumbres, normas, etc., las está llevando a su desaparición.

No existe una técnica diseñada para ello, pero algunos principios pueden servir para esa tarea.

*Lo primero es que, como sabemos, el ser vivo que es la empresa tiene su cultura arraigada por los procesos a través de los años. Por tanto debe partirse de la realidad que cambiar una cultura es un proceso muy difícil y normalmente lento para las expectativas del que llega con la intención de transformarla.*

*Hay que saber que la cultura es un fenómeno inconsciente pero que está presente en toda la actividad y vida de la empresa.*

*Existe una inercia a permanecer y reforzar la cultura, por tanto habrá rechazo consciente o inconsciente al cambio.*

*Como en cada uno de los procesos humanos, deben trabajarse todas las dimensiones: racionales, emocionales y físicas.*

Un primer paso es explicitar y analizar con el personal existente los elementos culturales predominantes, y buscar en forma consensuada la incorporación de los nuevos elementos que se considera ayudarán a la empresa a encontrar mejores destinos.

Es conveniente consignar por escrito los valores que el CEO desea predominen en la organización puesto que esto ayuda a poner en claro las reglas de juego.

Identificar aquellos comportamientos que simbolizan y demuestran la cultura existente que se desea cambiar ayudará a generar el mensaje de cambio. Posiblemente generará crisis en aquellos que consideran que se verán afectados por los cambios.

Antes describíamos todos los factores con los cuales se va creando una cultura; esos mismos factores ayudarán a transformar la cultura si se utilizan de manera planeada y consciente.



---

## CAPÍTULO 24

# CICLO VITAL DE LAS EMPRESAS

---

### 24.1. La vida de las empresas

Los análisis de las organizaciones, sus historias y sus realidades han llevado a concluir que las empresas tienden a recorrer un ciclo de vida.

Algunas observaciones generan esta hipótesis.

¿Qué tan antiguas son las empresas? ¿Dónde están las organizaciones que transformaron el mundo en los períodos de las colonias de América o de Asia? ¿No hubo acaso un gran flujo comercial? ¿Quién lo manejaba? ¿Existen aún? La gran Compañía de Indias Occidentales es hoy solo un archivo en Sevilla, España.

La revista *Fortune* hizo una investigación hace algunos años tratando de descubrir cuáles empresas podían mostrar una larga vida. Encontró solo cinco empresas que tuvieran más de 300 años. Dentro de ellas se encontraban el Banco de Boston y el Lloyds de Londres y ambas han tenido cambios en los últimos años que prácticamente las han llevado a desaparecer.

El índice Dow Jones se calcula sobre la muestra de las 30 empresas más destacadas de la Bolsa de New York; del grupo original que lo integraba a principios del siglo XX, solo quedaban a finales de siglo algunas pocas. Otro índice muy usado es el S & P que inició en 1920 e incluye las 90 principales empresas de la bolsa. Las que constituyeron de la primera lista duraron en promedio 65 años. Para finales del siglo XX el promedio de permanencia de una empresa en el índice era de 10 años.

La aparente estabilidad que predominó durante el siglo XX en cuanto a las empresas más grandes y exitosas, ha cambiado dramáticamente en los últimos 20 años. Vemos desaparecer grandes bancos, industrias-bandera y símbolos de una sociedad, como Panamerican Airlines o Eastern Airlines, que hicieron parte de la historia de la gran expansión de la posguerra y son desconocidas para las nuevas generaciones.

En el mundo de los sistemas y computadores el liderazgo cambia casi a diario: desaparecen Control Data, Data General, Compaq, se reinventan IBM y Hewlett Packard; surgen Microsoft, Google, Facebook.

Estudios recientes muestran que la lista de las *Fortune 500* se ha modificado sustancialmente desde su primera publicación hace más de 40 años. Un

tercio de las que aparecían listadas en 1970 no existían 15 años después. Es una dinámica vital en el mundo de las grandes corporaciones.

Las fusiones y adquisiciones se convierten en una actividad continua en todos los países llevando a la muerte a muchas empresas y generando otras.

El fenómeno es universal. Las Cámaras de Comercio registran miles de nuevas empresas cada año pero también miles de liquidaciones

Según el profesor Jay Rao del Babson College, en Boston, el promedio de vida de las empresas medidas en Japón y Europa es de 12.5 años. El promedio para una empresa que aparece en la lista de *Fortune 500* es de 45 años.

¿Qué significa este fenómeno para la ciencia de la Administración? El profesor de California, I. Adizes, ha planteado la tesis sobre la existencia un ciclo vital empresarial. Las empresas nacen y mueren luego de recorrer unas etapas que Adizes denominó con términos de los años 70. Su teoría, haciendo más universal las etapas, podría sintetizarse así:

*Hipótesis: todas las empresas tienden a recorrer un ciclo de vida similar al de los seres humanos con sus etapas de nacimiento, infancia, juventud, madurez, vejez y muerte.*

El tema está siendo investigado y estudiado, y no se pretende en este libro profundizar en él de manera exhaustiva. Sin embargo, hemos elaborado lo que puede llegar a constituir *una teoría del ciclo vital*. A continuación haremos una presentación de los esfuerzos que conjuntamente con mis alumnos hemos trabajado para elaborar una teoría del ciclo vital de las empresas a partir de las ideas de Adizes. Es de aclarar que muchos de los aspectos no son tratados por Adizes, quien se concentró mayormente en describir las etapas y los estilos administrativos. Nosotros buscamos más una teoría general y un esfuerzo de aplicación técnica.

## **24.2. Modelo de ciclo de vida**

Podemos representar, en un sistema de coordenadas cartesianas, el modelo que planteamos como la tendencia normal de las organizaciones, con los conocimientos que hoy se tienen de la ciencia administrativa.

Lo primero que necesitamos es definir las coordenadas. Obviamente. la ordenada de la x medirá el tiempo; sin embargo para poder tener un modelo universal convendrá medir el tiempo en porcentaje y no en unidades de tiempo, ya que el ciclo podrá ser de siglos para algunas entidades, como las universidades y algunas industrias pesadas, y de unos pocos años para otro tipo de industrias como están mostrando aquellas referentes a tecnología

de sistemas. Para definir el 100% proponemos que se compare el tiempo transcurrido por una empresa con el tiempo que ha durado la más antigua conocida de su sector.

Es más difícil escoger la ordenada Y. En las investigaciones se han sugerido las siguientes:

- Volumen de ventas.
- Volumen de activos.
- Penetración en el mercado.
- Utilidades.
- Indicadores financieros (liquidez, rotaciones...).
- Personal empleado.
- Productividad.
- Desempeño.

Las primeras tienen la ventaja de poder ser medibles con los instrumentos actuales originados básicamente en los datos financieros. Las últimas dos pueden ser más representativas pero tienen la dificultad de definir las unidades de medida.

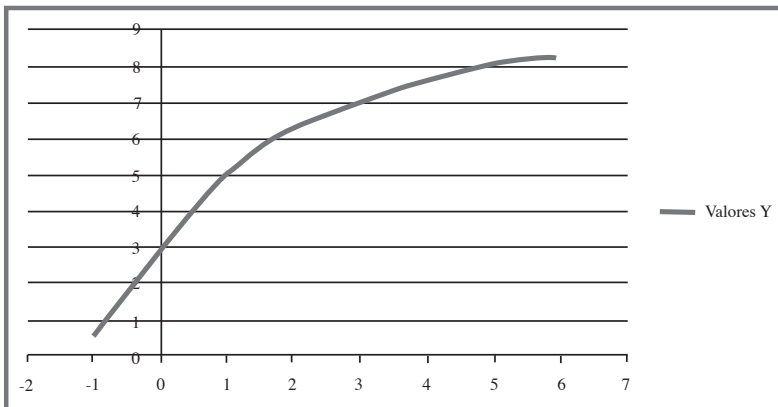
Puesto que se está tratando de hacer una teoría amplia y comprehensiva del fenómeno, hemos seleccionado una variable conceptual con la conciencia que será necesario entonces enfrentar el tema de la medición.

La escala de la ordenada y, es por tanto *desempeño*.

La pendiente indicará la velocidad de cambio de desempeño en el tiempo.

El modelo que usualmente tienen los gerentes en la mente es siempre creciente y tendría la siguiente forma:

CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES



### **24.3. Variables de resultado**

Para medir el desempeño de las organizaciones, proponemos una fórmula que incluya todas las variables que hasta ahora se han utilizado para medir los resultados de una empresa partiendo de dos grandes clasificaciones:

- Variables financieras  $V_f$
- Variables no financieras  $V_{nf}$

A su vez, cada grupo de variables será el resultado de sumar el mayor número de variables conocidas de cada grupo.

Cada empresa buscará identificar las variables más representativas de su actividad. Podrá utilizar variables absolutas (ventas, activos, utilidad, satisfacción de clientes, número de puntos de venta..., etc.) o variables relativas (rentabilidad sobre activos, sobre ventas o sobre patrimonio; índices de liquidez, porcentaje de uso de la capacidad instalada, productividad por empleado, etc.). El modelo podrá ampliarse a medida que la empresa disponga de mayor información

Completamos la fórmula con dos constantes A y B que permiten ponderar la importancia relativa que se pueda concluir que tiene los dos tipos de variables.

Quedaría entonces que llamando D al desempeño,

$$D = AV_f + BV_{nf}$$

$$\text{Donde } A + B = 1$$

Con el fin de lograr una herramienta útil para cualquier tipo de empresas podemos buscar normalizar la ecuación de manera tal que

$$0 \leq D \leq 1$$

Para lograrlo, cada conjunto de variables financieras o no financieras tendrán un valor relativo y no un valor absoluto. La relación se haría con el líder de la industria en esa variable. A su vez tendrá un peso dentro del conjunto.

Por ejemplo una pequeña ferretería podrá compararse con el líder del sector y buscará en las fuentes de información pública los datos que le permitan compararse. Supongamos que solo conoce ventas, activos, antigüedad, puntos

de venta, y personal. De allí puede obtener datos de eficiencia por empleado en ventas y activos.

Podrá obtener el valor relativo de sus Activos así:

$$V_a = V_{ac} / V_{al}$$

Donde  $V_a$  es la variable de “activos” que se utilizará en la fórmula de desempeño

$V_{ac}$  es el valor absoluto de los activos de la empresa

$V_{al}$  Es el valor absoluto de los activos del líder

De igual manera puede proceder con todas las demás variables conocidas que oscilarán por tanto siempre de 0 a 1.

Dándole a las variables estudiadas un coeficiente de peso relativo dentro de la fórmula, terminaremos con una fórmula de desempeño normalizada que se puede utilizar en una escala de 0 a 1, o, de 0 a 100 para mayor claridad.

De esta forma logramos que tanto el eje de las X o sea el tiempo, como el eje de las Y o sea el desempeño tengan valores máximos de 100. El eje de las Y tendrá un valor mínimo de cero.

El eje de las X o sea el tiempo podrá tener valores negativos como veremos adelante.

## **24.4. Variables de manejo**

Hasta ahora los esfuerzos de medición en las teorías administrativas se han concentrado en las variables anteriormente descritas, que hemos llamado “variables de resultado” para resaltar que todas ellas se miden después que ha pasado un período de tiempo durante el cual se ha administrado la empresa.

Uno de los aportes que consideramos más importante que hizo Adizes en su libro *Ciclo Vital de las organizaciones*, fue proponer variables con las cuales se manejan las empresas y que por lo tanto son las que en el fondo producen los resultados que se obtienen en las variables de resultado, las cuales sintetizan mucho de lo que han buscado los teóricos de la Administración. Las propone así:

*Variable P.* Indica todo lo que tiene que ver con la producción, la técnica, la tecnología. Es decisión del gerente el diseño, las características, la inversión, el desarrollo que planea y ejecute sobre el tema.

*Variable A.* Indica todo lo que tiene que ver con elementos de la Administración como planear, organizar, ejecutar dirigir y controlar. El gerente decide el nivel de profundidad, los asesores, las metodologías y las técnicas que cree deben utilizar.

*Variable E.* Indica todo lo que tiene que ver con el emprendimiento y el elemento innovación. Sacar o no nuevos productos, forma de competir, etc.

*Variable I.* Indica todo lo que tiene que ver con la Integración de personas dentro de la empresa. El gerente decide los sistemas de comunicación, incentivos, reconocimientos, relaciones humanas entre los diferentes estamentos.

Nosotros, luego de observaciones y análisis, hemos concluido que son necesarias dos variables adicionales para completar lo que se requiere para manejar una empresa.

*Variable F.* Indica todo lo que tiene que ver con las finanzas de una empresa. Los programas de inversión, los niveles de endeudamiento, las fuentes de financiación.

*Variable R.* Indica todo lo que tiene que ver con las relaciones con el entorno en que se mueve la empresa. Hasta qué punto se mantiene una gerencia hacia adentro o se abre a las influencias y relaciones externas.

La teoría propone entonces que en cada etapa del ciclo vital la gerencia debe manejar adecuadamente el conjunto de variables P, A, E, I, F y R. Estas variables las llamaremos Variables de manejo

Aquí nuevamente surge el problema de las unidades de medida para esas variables.

La propuesta es que a falta de mejores respuestas, se utilice una medida estimada en ciencias sociales con una escala conceptual de 1 a 10 donde 1 es la presencia mínima de manejo de la variable y 10 es el uso máximo de todo lo que esté disponible en la teoría y la tecnología de esa variable. Por ejemplo, como ya se explicó en sistemas de planeación, quien esté utilizando un sistema integral de planeación estratégica estaría en ese aspecto llegando al 10 para la variable A, mientras que el que simplemente piense en lo que se requiere para el próximo pedido, estaría utilizando 1 en la variable A en cuanto al factor planeación.

## **24.5. Etapas del ciclo**

Las etapas que tendrá a recorrer una empresa serán:

*Gestación.* Corresponde al período durante el cual se están preparando todos los actos, estudios y negociaciones antes de crear una empresa y ponerla a funcionar. Esta etapa es real para todo tipo de empresas, por lo tanto, el modelo incluirá que el eje de las X o sea, el tiempo podrá tener valores negativos ya que incluirá el período dicho de gestación.

*Nacimiento de la empresa.* Se considera que es el momento en el cual empieza a ejercer simultáneamente todas las funciones descritas, o sea, las funciones técnicas, comerciales, financieras y administrativas ofreciendo su producto o servicio a los clientes. Nótese que el Desempeño en el nacimiento no es cero porque ya significa mucho el que la empresa logre salir a la luz. Hay algunas variables financieras y no financieras que tienen valor.

*Infancia.* Comprende el primer período de vida productiva de la empresa. Si su desarrollo es normal las variables cambian rápidamente y tendrán un crecimiento acelerado que se reflejará en una alta pendiente en la curva del ciclo de vida.

*Juventud.* Comprende el período durante el cual se mantiene un crecimiento fuerte en el desempeño, pero viene acompañado de una consolidación mayor en todos los aspectos que componen la vida de la compañía. Se pasa de la debilidad e incertidumbre infantil a una sensación de éxito y seguridad en los destinos de la compañía.

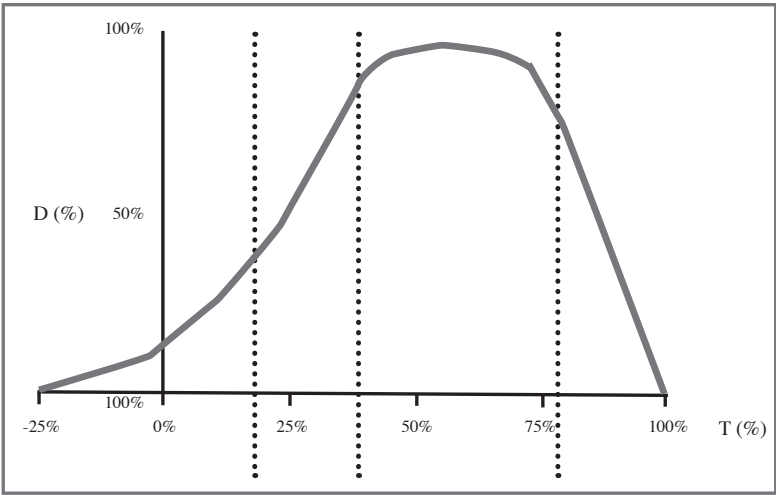
*Madurez.* En este período hay solidez, alta capacidad en todas las funciones y liderazgo en el mercado. Sin embargo, en esta etapa los crecimientos son más difíciles. La pendiente se aplana.

*Vejez.* Las empresas que llegan a esta etapa son reacias al cambio, viven más del pasado que del futuro, sus variables financieras y no financieras se deterioran, al principio lentamente, y luego rápidamente.

*Muerte.* Al prolongarse la vejez si no se logra un rejuvenecimiento, las empresas son liquidadas por sus accionistas, o son absorbidas, fusionadas o entran en bancarrota y se liquidan tristemente.

De acuerdo con la teoría, la curva del ciclo vital no crece indefinidamente como suponen la mayoría de los ejecutivos de empresas, sino que en cierto momento el desempeño se deteriora y si no se actúa sobre el proceso llega a cero. La tendencia natural es a llegar a la vejez. En la gráfica se presentan las variables de manejo en la magnitud normal para cada etapa.

CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS



| Gestación | Infancia | Juventud | Madurez | Vejez |
|-----------|----------|----------|---------|-------|
| P2        | P4       | P6       | P10     | P8    |
| A2        | A4       | A7       | A19     | A7    |
| E7        | E10      | E8       | E6      | E2    |
| I2        | I4       | I6       | I8      | I10   |
| F2        | F4       | F7       | F10     | F6    |
| R1        | R3       | R5       | R10     | R8    |

24.6. Relación de las variables con las etapas del ciclo de vida

Las variables de resultado son pasivas, simplemente van indicando el estado de la organización. Su importancia radica en ser la medida del desempeño que a su vez mide el desarrollo vital de la empresa. Las que permiten dirigirla son las variables de manejo.

El modelo puede hacerse más complejo, y analizar cómo deben orientarse y accionarse las variables de manejo en cada etapa. De este análisis surge una de las conclusiones más interesantes de esta teoría:

*No todas las variables de manejo son necesarias o igualmente importantes en cada etapa del ciclo vital. El ideal no es tener el máximo de cada variable en todas las etapas.*

¿Cuál sería la mezcla adecuada de las variables de manejo para la gestación? ¿Cuál es la variable más importante en esta etapa? Es obvio que la respuesta será diferente si se quiere abrir una tienda de barrio, un banco, una hidroeléctrica o una empresa de alta tecnología. Pero algunos criterios universales son aplicables.

Sin duda, en la gestación de una empresa la variable de manejo más importante es la variable E, o sea, la que maneja el emprendimiento, la innovación, el manejo del riesgo.

¿Cuándo se requerirá un  $E_{10}$ ? Parece lógico que sea en las primeras etapas es decir, en la gestación y la infancia. En las otras etapas lo normal y deseable, sería un valor inferior ya que, por ejemplo, uno de los problemas que se presenta a las empresas en la etapa de juventud es que continúan con una variable E demasiado alta, originada en la satisfacción del éxito inicial. Muchas empresas en la juventud fracasan por exceso de velocidad en la expansión y el crecimiento.

En la madurez conviene la combinación de variables  $P_{10}$ ,  $A_{10}$ ,  $F_{10}$ , mientras las otras pueden tener menor valor y en ocasiones puede ser dañino un valor máximo por ejemplo para I.

Similar análisis se hace para cada una de las variables y cada una de las etapas con el fin de describir lo que sería una evolución “normal” de las empresas que recorren naturalmente su ciclo de vida. De allí se pueden analizar los problemas más comunes de cada etapa y las mejores técnicas para impulsar su desarrollo y sanar sus “enfermedades”.

Esta teoría explica por qué fracasan con tanta frecuencia las técnicas administrativas que han ido apareciendo y que se tratan de aplicar indiscriminadamente a todas las empresas

No es el propósito del presente libro llegar al detalle de esta teoría pero con lo expuesto se podrá concluir que su desarrollo podrá llegar a ser una herramienta adicional a todas las descritas que permita a la gerencia entender, diagnosticar y ejercer la gerencia de empresas de una manera menos intuitiva y más científica.

## **24.7. Conclusión del ciclo vital**

Lo que sí es concluyente es que las organizaciones son seres vivos con un ciclo de vida. La labor gerencial es manejar ese ciclo con el fin de optimizar su desarrollo y evitar su vejez y muerte. Para ello cuenta con la ciencia de la Administración.

## **Primera Ley de la Administración**

Una conclusión del análisis del ciclo vital y de la observación fenomenológica de la vida de las empresas, a lo largo de la historia lejana y reciente, permite sugerir lo que en nuestras clases hemos llamado la

*Primera ley de la Administración: TODAS LAS ORGANIZACIONES TIENDEN A MORIR.*

A diferencia de los seres vivos individuales que inexorablemente moriremos y a pesar de la observación diaria de ver morir aún a las que en un tiempo fueron las grandes organizaciones, hemos formulado nuestra ley como una tendencia porque confiamos en que el desarrollo de la ciencia administrativa encuentre los principios, teorías, leyes y tecnologías que permiten que las empresas bien administradas perduren en el tiempo de manera indefinida.

---

## CAPÍTULO 25

# RELACIÓN EMPRESA-SOCIEDAD.

## EL ENTORNO

---

### 25.1. La prospectiva

Los enfoques de la Administración hasta hace pocas décadas se centraban en la eficiencia y productividad dentro de la organización.

La empresa se definía como el esfuerzo productivo de generar riqueza a través de las funciones técnicas, comerciales, financieras y administrativas orientadas por la gerencia. En cierto momento se agregaba que era para beneficio de la sociedad.

La sociedad, o el mundo exterior a la empresa, era un marco de referencia que establecía algunas reglas para la actividad empresarial. Ese marco era bastante estable y la mayoría de los gerentes lo consideraban por fuera de su ámbito y por fuera de capacidad de acción. Sus cambios eran lentos y poco perceptibles.

No hace mucho el más frecuente modelo del gerente era aquel que llegaba muy temprano, revisaba toda la operación, dirigía, organizaba, controlaba, ejecutaba y salía tarde de la oficina. Sus actividades externas se relacionaban principalmente con la función comercial en la visita a los clientes o en la función financiera por las relaciones con los banqueros. Otras actividades en lo familiar o lo político se consideraban del ámbito de su vida privada.

Sin embargo en los años 60 aparece Alvin Toffler que publica su libro *El shock del Futuro*, aparentemente muy lejano del mundo de los negocios. Su tesis fundamental era que, sin que la gran masa de habitantes del planeta lo percibiera, las sociedades estaban sufriendo un gran cambio. La idea de un marco estable y estático en el cual nos movíamos en todas las actividades humanas estaba cambiando. En un próximo futuro, preveía Toffler, el mundo no solo se movía durante la existencia de una misma generación sino que el movimiento era acelerado. Y todo cambiaría en la sociedad. La familia, la economía, los valores, las costumbres.

De allí su idea de que sufriríamos un gran shock cuando el futuro se volviera presente en nuestra vida consciente.

Es impresionante leer el libro de Toffler porque sus previsiones fueran tan reales que las nuevas generaciones concluirán que no dice nada nuevo. Todo lo que previó es hoy real.

De allí ha surgido una nueva disciplina: *la prospectiva*.

Inmediatamente varios autores tomaron ese rumbo y han escrito libros en los cuales tratan de identificar cuáles son las nuevas tendencias del mundo: la ecología, el poder de la mujer, el cambio climático, el cambio de los centros de poder, las nuevas energías, la explotación del mar, son algunas de las ideas que han explorado.

Naturalmente, esa nueva disciplina y su función de prever el futuro afecta el mundo de las organizaciones. Pero una de las mayores conclusiones e impactos es descubrir que la empresa no es un ente solitario dedicado a producir eficientemente un bien o servicio. Hay una íntima relación de las organizaciones y su entorno. Si el entorno está en movimiento acelerado, las organizaciones hacen parte de ese mundo y no solo no pueden sustraerse a él sino que las afecta sustancialmente.

La nueva disciplina no es un juego para adivinar el futuro, cosa que hasta ahora es un imposible para los seres humanos individuales o en grupo, sino un proceso interactivo entre las organizaciones y la sociedad.

La definiríamos así:

*La prospectiva es el estudio del pasado para identificar las tendencias predominantes que explican el presente y permiten visualizar el futuro, de tal manera que podamos intervenir en él para confirmarlo o modificarlo.*

El ejercicio prospectivo parte del estudio detallado y analítico del pasado tratando de identificar en él las fuerzas y tendencias que surgieron y que llevaron al presente que conocemos. Fue lo que hizo Toffler. Por ejemplo, se dio cuenta que la velocidad con que los nuevos descubrimientos impactaban la sociedad era cada vez mayor.

El tiempo transcurrido entre la invención de la luz eléctrica y su uso extensivo en todo el mundo fue de siglos. Mucho menos le tomó al refrigerador popularizarse en los hogares. Menos aún el Televisor. Y así podemos continuar con el transistor, el fax, el celular, el I-Pod... Cada vez pasa menos tiempo desde que surgen las ideas en los laboratorios hasta que se convierten en productos en los anaqueles de los comercios.

La prospectiva exige, por tanto, un análisis profundo de nuestro presente para correlacionar las tendencias del pasado que explican el presente. Allí la observación detallada es fundamental para realmente encontrar las tendencias que no son obvias y que influyen en el presente. Por ejemplo, ya muchos au-

tores han “descubierto” que la mujer tendrá poder. Esa no es una tendencia. Es una realidad presente. Es descriptiva, no prospectiva.

La importancia de la prospectiva es identificar las tendencias que aparentemente construirán el próximo futuro.

La prospectiva no es pasiva, no es simplemente un ejercicio de contemplación intelectual; para las empresas, una vez que se entiende hacia dónde parece dirigirse el entorno, viene la decisión presente de coadyuvar a que ese futuro llegue, porque se considera positivo, valioso y conveniente para la compañía, o por el contrario, oponerse a él e intervenir el entorno para modificar su curso.

Es lo que ha hecho la humanidad con los temas ecológicos.

La tendencia que llevábamos nos conduciría a situaciones que se proyectaban catastróficas. Por ejemplo, se identificó que los exafloruros utilizados en las neveras y aerosoles, destruirían la capa de ozono que nos protege de los rayos ultravioletas. La humanidad reaccionó, dejó de usar dichos gases, encontró nuevas tecnologías y los últimos controles muestran que el hueco de la capa de ozono en la antártica ya no crece sino que decrece. La tendencia se ha cambiado y el futuro será diferente.

## **25.2. El entorno actual**

La gerencia se mueve en un mundo donde el cambio es la característica fundamental.

El entorno social, político, económico y empresarial está en continuo cambio y siguiendo a Toffler, diremos que no solo el mundo se mueve sino que se mueve aceleradamente.

La dirección del cambio en lo económico no está controlada ni dirigida por nadie. Eso significa que los movimientos son aleatorios a pesar del esfuerzo de los líderes mundiales. Se entra y se sale de las crisis a velocidades impensadas hasta hace pocas décadas. Es interesante observar cómo fallan las previsiones de los expertos en tan solo unos meses.

*La otra característica fundamental del mundo actual es la globalización.*

Los vasos comunicantes en el mundo crecen y se multiplican. Lo que sucede en Vietnam afecta a los cafeteros colombianos. Las políticas adoptadas por China afectan a los trabajadores de la industria de zapatos en Latinoamérica. La crisis de Grecia impacta a los floricultores colombianos y ecuatorianos. Hoy no se produce un solo televisor en Estados Unidos.

Aún los enemigos de la globalización la usan para interconectarse y luchar globalmente contra ella.

Un mundo en cambio acelerado y globalizado es el entorno en el que se mueven los negocios de hoy. ¿Qué significa ello para la vida de las empresas, para su planeación, su dirección, su estrategia? Identificarlo, obtener provecho de ello, evitar sus efectos negativos, es tarea de los gerentes.

### **25.3. La tercera ola. La sociedad de la información**

Toffler avanzó más en sus teorías y en su libro *La tercera ola* lanzó lo que hoy ya es aceptado como una descripción de la historia humana. Dice que se pasó de la ola agraria que rigió hasta el siglo XIX, a la sociedad industrial que predominó durante el siglo XX. Hoy ya estamos en la sociedad de la Información como la llamó Charles de Gaulle de manera premonitory.

Harland Cleveland publicó en 1985 su libro *Executive Knowledge* en el cual profundizó en las características de esa nueva sociedad en la cual estábamos entrando. Nos discrimina lo que es la información en el mundo actual:

La información es el nuevo recurso natural en la sociedad.

Es un recurso que se expande geométricamente. Ya no existe la posibilidad de repetir a un hombre del renacimiento como Da Vinci que dominaba los conocimientos de la época en cada campo de la actividad humana.

La información se transmite a la velocidad de la luz.

A diferencia de los otros recursos naturales de las sociedades anteriores, la información se expande y se enriquece cuando se usa.

El que entrega información no deja de ser propietario de la misma como sucede con los productos industriales o agrícolas.

La información se comparte, no se transfiere.

La información se filtra, es incontenible, nadie se puede apropiarse de ella, ni ocultarla. En la práctica, se acabaron los secretos. Solo los marcos jurídicos la contienen aunque con bastante dificultad e ineficiencia.

Se está construyendo una nueva sociedad donde desaparecen los factores que generaron las jerarquías anteriores. ¿Cuáles son las bases que están construyendo la nueva sociedad de la información? En nuestro concepto son los siguientes:

La información misma con las características descritas por H. Cleveland.

Los computadores que almacenan y procesan la información en volúmenes cada vez mayores.

El aeroespacio que es el medio donde “vive” la información y en donde los satélites permiten transmitirla.

Los medios de comunicación de todo tipo que transmiten, generan, transforman y acumulan información.

La experticia necesaria en el mundo de hoy ya no es tener información que está disponible para quien la busque, sino saber qué hacer con la información.

El entorno ha cambiado dramáticamente en dos décadas abriendo todo tipo de oportunidades para quienes entiendan las tendencias y el futuro de esta sociedad. En cualquier parte del mundo puede aparecer una potencia si se sabe qué hacer con la información.

Existe la leyenda de que la era de la información nació el día en que un estudiante de Física de la Universidad de California se presentó con su tesis de doctorado en una pequeña caja. Al preguntarle los profesores en qué consistía su tesis, respondió:

“La construcción de una bomba atómica con información disponible universalmente y materiales comprados en el comercio público. Es lo que tengo en la caja”.

## **25.4. Los “accionistas”**

Mencionamos en los primeros capítulos el artículo en el cual P. Drucker planteó el fenómeno de los “accionistas”, jugando con las palabras inglesas “*stakeholders*” y “*stockholders*”. Puesto que ambas se traducen como los socios, dueños o accionistas de las empresas, en español simplemente distinguimos entre los accionistas y los “accionistas”.

Dejamos los primeros a los poseedores de los derechos o acciones de las empresas que les permite participar estructuralmente en la vida de las empresas según los marcos jurídicos y los modelos societarios que se adopten en los diferentes países. En últimas son los dueños, nombran a las juntas directivas, a los gerentes, exigen resultados, supervisan, reciben los beneficios de la actividad de la organización y sufren los perjuicios de sus infortunios.

Los “accionistas”, de acuerdo con Drucker, son grupos sociales que sin ser dueños, ni haber aportado capital, actúan como si lo fueran, influyen en la vida de la sociedad, exigen resultados, controlan y, por tanto, no pueden ser ignorados.

Esta visión modifica totalmente el concepto de empresa que se definía anteriormente. Según esta teoría, de la empresa hacen parte también como “accionistas” grupos tales como los clientes, que son la razón final de la existencia de las organizaciones; los sindicatos, que se consideran y actúan como verdaderos dueños y han sido capaces de transformar para bien o para mal muchas organizaciones; las familias de los empleados, que apoyan o perturban el trabajo de sus familiares: la familia del CEO, que inspira muchas de sus decisiones; las autoridades, que impulsan o reprimen los marcos de acción de las empresas; el ambiente económico que con sus crisis y bonanzas hunde o salva empresas; el medio político, que puede modificar de un tajo todo el marco jurídico en que se mueven las compañías; los medios de comunicación, que se declaran jueces de la acción empresarial y absuelven o condenan sin mayor análisis o preparación, pero con una influencia determinante; las fuerzas sociales como los ecologistas, con los cuales se ha generado una tensión continua y profunda entre desarrollo y medio ambiente.

En los medios de comunicación se encuentran todos los días aplicaciones de esta teoría. Baste citar algunos ejemplos ampliamente conocidos:

Las empresas del acero integradas estaban condenadas a desaparecer. A principios del siglo XXI desde Estados Unidos hasta Argentina, las siderúrgicas mostraban resultados negativos. Altos Hornos de México en Monclova, México, y Acerías Paz del Río en Sogamoso, Colombia, eran solo dos ejemplos de muertos vivos. Muchos esfuerzos y estrategias gerenciales se utilizaron para sacarlas adelante por su impacto social en las comunidades de Monclova y Sogamoso. Todo fue infructuoso hasta que con la gran expansión de China, la demanda creció geométricamente y los muertos resucitaron. Al escribir este libro son empresas rentables y viables con accionistas satisfechos.

En cada país son varios los casos de empresas que no pudieron manejar las relaciones con los sindicatos y terminaron liquidadas.

El Presidente Obama intervino personalmente en las soluciones que planeó British Petroleum para controlar el derrame del petróleo en el Golfo de México luego de la explosión de la plataforma en el pozo Macondo. Exigió y obtuvo la entrega de US\$20.000 millones para constituir un depósito para subsanar los

eventuales daños y reclamos que surgieran de las comunidades afectadas por el daño ecológico.

¿Cuántos proyectos en todos los países están detenidos por acción de grupos ambientalistas, minorías nativas o grupos sociales de derechos humanos?

## **25.5. Responsabilidad social empresarial. Del capitalismo salvaje a la responsabilidad social empresarial**

La revolución industrial del siglo XIX dio luz al espíritu de generación de riqueza a través de empresas de la producción masiva. El énfasis estuvo enfocado en la generación de riqueza y no en el cómo ni en sus consecuencias. A lo largo de los años se fue descubriendo, no siempre en forma pacífica, que el enriquecimiento fácil y rápido a cualquier precio no es la forma correcta del progreso individual y social, no solo por cuestiones éticas o morales sino también por el mismo hecho intrínseco de la generación de riqueza. Un breve recuento de esta evolución sería el siguiente

Las jornadas inhumanas de trabajo físico llevaron a concluir que era necesario un máximo de horas para la jornada diaria.

El abuso sobre niños menores de edad reclutados para realizar trabajos de todo tipo, llevó a la reglamentación y en muchos países la eliminación del trabajo infantil

Las condiciones inhumanas en los sitios de trabajo, condujeron a reglamentar normas mínimas de salud ocupacional.

Los altos costos de accidentes y errores por condiciones antitécnicas del trabajo generaron toda una disciplina de seguridad industrial.

Los descubrimientos sobre el comportamiento humano y sus reacciones ante el trabajo modificaron prácticas de mando y ambientes de trabajo.

Los éxitos de corto plazo que se convirtieron en fracasos de largo plazo llevaron a la necesidad de corregir prácticas y políticas autoritarias o paternalistas de producción y dirección de las empresas.

Los daños irreparables en el medio ambiente con consecuencias económicas en el mediano y largo plazo llevaron a la exigencia de establecer normas ambientales.

La mejor comprensión de las relaciones empresa-sociedad llevaron a desarrollar teorías y prácticas hoy denominadas *responsabilidad social empresarial*.

El término viene usándose explícitamente desde los años 30 y ha evolucionado también a medida que los conceptos del hombre, la naturaleza y sus relaciones han evolucionado, desde Andrew Carnegie que lo veía con un criterio paternalista, hasta los movimientos como Greenpeace y similares. Las teorías ecologistas han colaborado a crear conciencia del impacto que sobre el medio ambiente, tiene la actividad empresarial. Sin embargo aquí se mezclan muchos aspectos no solamente administrativos sino también sociales, políticos e ideológicos.

Como bases teóricas de Administración se pueden mencionar los libros de W. Ouchi, en los 80 y luego los del profesor James Austin.

Ya nadie discute que existe una gran relación entre las organizaciones y la sociedad donde desarrollan su actividad. Las empresas se benefician de los avances sociales y se perjudican con sus problemas. La sociedad es el entorno en el que se mueven las empresas y, como ya vimos, es determinante en el destino de las organizaciones.

El análisis frío y técnico lleva a preguntarse:

¿Hasta donde son responsables las empresas de la sociedad en la cual desarrollan su actividad? ¿Cómo deben atender esa responsabilidad?

Milton Friedman respondió claramente que la manera óptima como se es socialmente responsable por parte de las organizaciones es desarrollando su actividad con éxito, de manera estable y sostenible, y cumpliendo sus obligaciones dentro del marco legal. Con matices, similar respuesta dio el profesor J. Austin de la Universidad de Harvard<sup>1</sup>.

El tema es objeto de amplia discusión entre quienes consideran que la empresa realiza su responsabilidad social sin salirse de su negocio real y, por el contrario, ejerciéndolo en forma eficiente y sostenible. Según este enfoque, no existe una dicotomía entre buscar el bien de la empresa y el bien de la sociedad ya que ambos se confunden si se entiende la empresa, como lo hemos explicado, o sea, haciendo parte e interactuando con su entorno. Para ser sostenibles, las empresas tienen que ser amables y constructivas con su entorno.

W. Ouchi destaca en su libro *La Sociedad M* el enfoque de las empresas de Minneapolis que consideran que el trabajar inmersas en una sociedad, significa

---

1 Ver resumen del Seminario sobre Responsabilidad social empresarial realizado en Santiago de Chile, 2005.

tener un destino común y, por tanto, conviene que asuman responsabilidades y acciones que tradicionalmente estaban a cargo de otros estamentos de la sociedad como el gobierno. Por ello, diseñaron sistemas de colaboración para transformar esa sociedad y aportaron recursos como los del club del 5%, que significa que las empresas del área de Minneapolis-St. Paul se han comprometido voluntariamente a aportar el 5% de sus resultados después de impuestos para dedicarlos a mejorar la vida de la sociedad en general. Los resultados positivos son impresionantes en calidad de vida, arte, cultura, deporte, etc.

Bill Gates considera que los empresarios deben devolver a la sociedad parte sustancial de lo que la sociedad les permitió generar como riqueza y, por tanto, entrega a la filantropía billones de dólares de su patrimonio. A él se han unido Warren Buffet y 40 hipermillonarios de Estados Unidos entregando su riqueza a fundaciones que promueven causas sociales de todo tipo. Las universidades son grandes beneficiarias de esta tendencia.

Sin embargo, las preguntas subsisten: ¿cuál es el límite del uso de recursos de las organizaciones para dedicarlos a la llamada responsabilidad social?

*Es claro que hay diferencia entre el concepto de responsabilidad social y el de filantropía.*

*También es claro que las organizaciones son parte de la sociedad en que viven y su destino no solo no les puede ser ajeno sino que debe hacer parte de su responsabilidad.*

Casos de empresas que asumieron responsabilidades del Estado o de otros estamentos de la sociedad en períodos expansivos, y luego pusieron en peligro su misma existencia, son una nota de alarma en la discusión. La industria automotriz en Estados Unidos y la industria aeronáutica son ejemplos que se pueden presentar para indicar que hacerse cargo de muchos aspectos de la comunidad a la larga puede destruir las empresas y a la misma comunidad.

*Hay que recordar que la principal obligación de la gerencia de las empresas es conseguir su sostenibilidad en el tiempo. Por lo tanto hay que hablar de responsabilidad social sostenible.*

En el momento de escribir este libro el tema es la moda en la literatura y la práctica empresarial, y como ha sido la historia de las teorías administrativas, muchos titulan con el rótulo de moda su actividad tradicional. Por tanto, será necesario esperar a decantar las experiencias y observar los fenómenos para incorporar con mayor claridad principios y prácticas que logren que las empresas se incluyan y se relacionen dinámica y positivamente con su entorno social.

## **25.6. “Global ComPact”**

Dentro de las múltiples iniciativas que se han propuesto para concretar la llamada responsabilidad social empresarial se destaca la adoptada por la ONU conocida como el “Global ComPact”. Propuesta por el Secretario General Koffie Annan en enero de 1999 entró en vigencia en julio del 2000.

Se trata de un conjunto de principios o prácticas que reflejan las principales inquietudes que tiene la sociedad en relación con la actividad empresarial. Se invita a las empresas a adoptarlo como marco de su actividad de manera voluntaria. Cubre lo siguientes aspectos

- A. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos dentro del marco de su influencia.
- B. No ser cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
- C. Apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento de la negociación colectiva.
- D. Eliminar toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- E. Erradicar el trabajo infantil.
- F. Eliminar prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- G. Mantener un enfoque preventivo orientado al desarrollo de la protección del medio ambiente.
- H. Adoptar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- I. Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- J. Luchar contra la corrupción en todas sus formas incluidas la extorsión y el soborno.

## **25.7. Rendición de cuentas**

Como consecuencia de las tendencias anteriores se ha concluido que los gerentes deben tener lo que en Inglés se denomina como “*accountability*”, que se

traduciría como “rendición de cuentas” o “asunción de responsabilidad”, no solo del devenir tradicional de la empresa sino de todos los temas referentes a su relación con el entorno y a su responsabilidad social.

Para ello se han hecho esfuerzos de presentar al lado del balance económico un “balance social”, que destaca la forma como cumple sus obligaciones con la comunidad y cómo es factor de desarrollo dentro de la misma.

## **25.8. Ética empresarial**

Como ya hemos anotado, y como consecuencia de las graves fallas que llevaron a empresas importantes a desaparecer, sumado a las enormes consecuencias sociales y humanas que ello ha conllevado, se considera necesario desarrollar los fundamentos de lo que debería ser una ética característica de las organizaciones.

Obviamente, no se aleja de la ética general que todo ser humano individual o en grupo debe cultivar como una muestra de su excelencia humana, pero se refiere específicamente a la actividad de las organizaciones. Algunos de esos fundamentos los mencionamos a continuación:

El respeto a la verdad, tanto interna como externamente, debe caracterizar la gerencia.

De allí se concluye que los informes que se presenten a accionistas, autoridades y al público deben ser veraces y completos.

Los productos que ofrece la empresa deben tener la calidad y las especificaciones divulgadas.

El respeto a las autoridades y a sí mismos incluye el rechazo de cualquier práctica abierta o velada de sobornos o compra de conciencias.

Se deben evitar al máximo los conflictos de intereses que pongan en riesgo la objetividad de las decisiones y la búsqueda exclusiva del bien de la empresa. En caso de surgir, deben explicitarse y llevarse ante quienes puedan independientemente resolverlos

El bien de la empresa no puede reñir con el bien de la sociedad en la cual desarrolla su trabajo desde cualquier aspecto de corto o largo plazo.

El manejo de los bienes que se le entreguen bajo su responsabilidad no solo debe ser honesto, sino delicado y transparente.

El comportamiento personal dentro de las organizaciones y de éstas dentro de la sociedad debe ser ejemplo para la comunidad.

El mundo empresarial es por esencia un mundo competitivo y de negociaciones. Sin embargo su acción debe enmarcarse en un respeto por los seres humanos y por las sanas prácticas administrativas.

Los contratos que se firmen deben ser cumplidos no solo en la letra sino en el espíritu de los mismos.

Las prácticas administrativas deben alejarse de cualquier intento de engaño a las autoridades, clientes o proveedores.

Estos fundamentos, y otros que pueden expresarse, requieren una profunda reflexión para lograr que su práctica coadyuve al éxito de las organizaciones en el medio real en que se mueven.

**PARTE V**  
**TECNOLOGÍA**  
**ADMINISTRATIVA**



---

## CAPÍTULO 26

# TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA. LA CIENCIA APLICADA

---

La mayoría de los principios y teorías expuestas en este libro corresponden al desarrollo teórico de la ciencia administrativa.

Haciendo un símil con otras ciencias, hasta ahora el desarrollo nos ha llevado a la física y la química, pero falta aún la ingeniería o sea la ciencia aplicada. Haciendo una comparación con la medicina, conocemos la anatomía y la fisiología pero, desconocemos la medicina que realmente practican los médicos.

La razón la hemos expuesto varias veces. Quienes han trabajado técnicas concretas han querido presentarlas como la solución o fórmula universal para manejar con éxito las organizaciones, cualesquiera sea su tipo, ciclo de vida, país o circunstancias, en lugar de presentarlas como avances que hay que organizar en un cuerpo de conocimientos y tecnologías cuya aplicación específica también debe estudiarse.

Ello lleva a que, después de unos años de intenso uso de alguna teoría o técnica muy atractiva por parte de académicos, consultores y empresarios, languidece luego de manera decepcionante, perdiéndose incluso los aportes que esencialmente traía consigo.

La Universidad del Rosario, en Bogotá, publicó en el año 2010 los resultados de una amplia investigación acerca de los reales beneficios que los empresarios que habían utilizado sucesivamente varias de esas técnicas afirmaban haber logrado. El resultado es pobre y confirma nuestra hipótesis contenida en los párrafos anteriores<sup>1</sup>.

Entrevistaron 91 grandes empresas y 110 pequeñas y medianas. Estudiaron 15 tecnologías administrativas que se pusieron de moda a lo largo de los últimos 20 años. El uso no tuvo una lógica ni razonabilidad diferente a las tendencias de la moda administrativa y a los gustos de los consultores. Los resultados no justificaron la inversión en la mayoría de los casos, de acuerdo con la percepción de los entrevistados.

Queda, por tanto, hacer un gran esfuerzo para reorganizar las técnicas administrativas y enmarcarlas adecuadamente para su uso en las organiza-

---

1 *El Espectador*. Separata Universidad del Rosario, Fascículo 05, junio de 2010.

ciones. La mayoría ya han sido objeto de presentación y comentario a lo largo del presente libro- A continuación las enunciamos nuevamente a título de inventario no exhaustivo y como reto para desarrollos posteriores de la ciencia administrativa:

## **Intentos de tecnología administrativa**

- a. Tiempos y movimientos.
- b. Desarrollo organizacional.
- c. Administración por objetivos
- d. Presupuesto base cero.
- e. Excelencia.
- f. Six Sigma.
- g. Calidad total.
- h. Reingeniería.
- i. La quinta disciplina.
- j. Las seis S, las cuatro P, las cinco E (varios autores proponen sus ideas bajo este formato nemotécnico sin real fundamento científico).
- k. *Balance scorecard*.
- l. Costeo basado en actividades.
- m. Planeación estratégica.
- n. Teorías de negociación.
- o. *Benchmarking*.
- p. El emprendimiento.
- q. Justo a tiempo.
- r. Escenarios.
- s. *“Outsourcing”*.
- t. Incubadoras de empresas.
- u. El plan de negocios.
- v. Protocolos de familia.
- w. El *“lobby”*.
- x. Análisis de barreras.
- y. Análisis de riesgos.
- z. *Empowerment*.
- aa. EVA (Economic Value Added).

---

## CAPÍTULO 27

# COMPETENCIAS DEL GERENTE

---

En el panorama descrito de la Administración de empresas como teoría general, y de la práctica de la Gerencia como aplicación de la ciencia administrativa, resulta pertinente mencionar al menos las competencias requeridas para quien ejerza como CEO de una organización. Las crisis empresariales que se han encontrado a lo largo de los últimos cien años y los avances de la ciencia de la Administración y sus ciencias afines, han llevado a concluir que la práctica de la gerencia requiere no sólo conocimientos, vocación y aptitud sino que exige un conjunto de capacidades, cualidades y valores que le permitan asumir la gran responsabilidad que la sociedad pone en sus manos cuando le entrega la tarea de llevar una organización a buen puerto.

La historia reciente muestra que en las manos y las decisiones del gerente se encuentran el presente y el futuro de muchos seres humanos, sean ellos accionistas, empleados, clientes o miembros de una sociedad. Un gerente puede hacer mucho bien o mucho mal a muchas personas.

A continuación enumeramos con carácter no exhaustivo un conjunto de esas competencias cuyo estudio y desarrollo son suficientes para una obra completa que no pretendemos agotar aquí, por ello bastará un breve comentario. La mayoría resultan como conclusión o condición de las teorías expuestas en el presente libro.

### A. Capacidad de análisis

Aunque muchos alaban y promueven el uso del sentido común, es obvio que gerenciar empresas y aplicar la ciencia administrativa es un proceso complejo donde intervienen múltiples factores y variables diferentes en cada situación. Por tanto, es un claro caso donde la capacidad analítica debe emplearse a fondo.

### B. Capacidad de diagnóstico

El análisis lleva a la síntesis del diagnóstico. El gerente consecuentemente debe gozar de las dos capacidades.

### C. Criterio de aplicación de principios y técnicas

Como en todas las profesiones las herramientas tecnológicas están disponibles, pero es el acertado criterio del experto el que decide cuál o cuáles herramientas son adecuadas para la situación específica.

### D. Escuchar y ver

La dirección de las organizaciones complejas requiere una gran capacidad de escuchar y ver tanto hacia dentro como hacia fuera. El peligro de encasillarse en su propio mundo es muy grande, especialmente cuando en su mundo, el poder es de la esencia de la vida directiva.

### E. Trabajo en equipo

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede ser dirigida por una sola persona. La Administración es por naturaleza un trabajo en grupo, y por tanto, la capacidad de formar y dirigir equipos es necesaria para el gerente.

### F. Capacidad de responder por su gestión. “*Accountability*”

El poder en las organizaciones tiene muchas satisfacciones pero conlleva el tener que dar razón de los actos, las decisiones y los resultados. Es el gerente quien debe responder por la empresa.

### G. Comunicación interpersonal

El gerente debe establecer canales de comunicación internos y con el entorno. La comunicación requiere la capacidad personal de expresar sus ideas y saber recibir las de los demás.

### H. Amplio espectro mental

Los elementos de la Administración, las funciones gerenciales, el desarrollo actual de la ciencia administrativa y la complejidad de la tarea, obliga a que los gerentes tengan una gran capacidad de procesar simultáneamente no sólo muchas informaciones, sino muchos tópicos. En su mente le debe caber al

mismo tiempo, el detalle y la gran estrategia, y ser capaz de sintetizar lo uno y lo otro en la decisión que esté tomando en un momento dado.

#### I. Negociación

No solo porque las empresas hacen negocios con terceros continuamente, sino porque la tarea misma de administrar lo conlleva, el gerente debe ser un experto negociador, para vender sus ideas y comprar las de los demás, buscando en lo posible la mínima insatisfacción en el resultado final.

#### J. Visión

El gerente es el guía de la organización. Su visión es la que fija el rumbo y el destino. Un Gerente sin visión, lleva a las empresas al caos y posiblemente a la ruina.

#### K. Inteligencia emocional

Conocerse a sí mismo, utilizar sus emociones para inspirar a los suyos y transmitir la paz y tranquilidad de quien domina su mente, su corazón y su cuerpo, son cualidades necesarias de quien maneja organizaciones en el mundo convulsionado y cambiante de hoy

#### L. Capacidad de cambio

El gerente no solo vive en el cambio, sino que en las organizaciones es quien dirige el cambio. No es adaptarse, es proactivamente crear nuevas realidades empresariales.

#### M. Equidad

Sus decisiones muchas veces afectarán a muchos positiva o negativamente. Su único criterio debe ser la equidad que, si lo distingue, permitirá la aceptación gustosa de sus decisiones.

#### N. Ética

Una vez se conoce la íntima relación empresa-sociedad, la ética en los gerentes no solo es una condición deseable y elegible; es una exigencia para la supervivencia de las organizaciones y de las sociedades.

## O. Vida personal balanceada

Como corolario de lo anterior, el gerente en la empresa es el modelo que tenderán a imitar sus empleados, clientes y proveedores. Su vida realmente deja de ser privada aunque lo desee. El fracaso familiar de los CEO es lamentablemente un espectáculo no admirable en las corporaciones, y para evitarlo, debe establecer el balance entre los grandes aspectos de la vida de todo ser humano.

---

## CAPÍTULO 28

# DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

---

Muchas definiciones se han dado, algunas de carácter descriptivo, otras de tipo práctico y pocas de carácter científico.

Una muy frecuente es definir la Administración como hacer hacer, que coincide con mucho de lo expuesto en este libro. Sin embargo tiende a olvidar la gran importancia que tiene el que realmente se ejecute lo que se busca y no simplemente se realice un proceso complejo sin resultados finales, como sucede en muchos casos y en muchas organizaciones. Por ello, la modificamos parcialmente diciendo que

*Administrar es hacer para que se haga.*

Un segundo enfoque, de poco valor científico, pero de alto contenido práctico, es el siguiente que refleja la realidad de lo que enfrenta un CEO:

*Administrar es lograr resultados con recursos escasos.*

Finalmente la definición que proponemos es la siguiente:

*Administrar es la ciencia social que estudia los fundamentos, principios, teorías y leyes para organizar, planear, dirigir, innovar, ejecutar y controlar las funciones técnicas, comerciales y financieras que se realizan en las organizaciones, a través de las cuales, se logra el cumplimiento de su objeto social, para el beneficio de todos los sectores de la sociedad involucrados en su actividad.*

Su aplicación práctica constituye la

*Gerencia de empresas, que es el conjunto de técnicas, sistemas y procesos derivados de la ciencia administrativa que están disponibles para los directivos de las organizaciones, quienes asumen la responsabilidad de guiarlas en su desarrollo vital.*



---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Adizes, I. *Corporate Lifecycles*, Prentice Hall, 1989.
- Adizes, I. *How to Manage in Times of Crisis*, Prentice Hall, 2009.
- Bateman, Thomas S. y A. Snell Scott. *Administración*, 8.<sup>a</sup> ed., McGraw-Hill, 2009.
- Blackwell, Engel. *Consumer Behavior*, The Dryden Press, 1982.
- Bossidy, Larry y Ram Charan. *Execution*, Crown Business, New York, Random House, 2009.
- Chesbrough, Henry. *Open innovation. The new imperative for creating and profiting from technology*, University of California, Berkeley, 2003.
- Coleman, D. *Emotional Intelligence*, New York, Bantam, 1995.
- Collins, James y Jerry Porras. *Build to last*, New York, Harper Collins Publishers 1994.
- Crosby, Philip. *Liderazgo*, McGraw-Hill, 1990.
- García, Münch. *Fundamentos de Administración*, 5.<sup>a</sup> ed., 6.<sup>a</sup> reimp., Editorial Trillas, 1997.
- Gitman, Lawrence J. y Carl McDaniel. *The Future of Business*, Thomson, South Western Cengage Learning, 2006.
- Gómez Saavedra, Eduardo. *El control total de la calidad*, Legis, 1991.
- Harland, Cleveland. *The Executive Knowledge*, New York, Truman Talley Books, 1985.
- Ishikawa, Karou. *Qué es el control total de calidad*, Prentice Hall, 1985 (ed. en español, Editorial Norma, 1986).

- Kaplan, Robert y David Norton. *The balance scorecard*, Harvard Business School Press, 1996.
- Kellerman, Barbara. *Leadership*, 1984.
- Kotler, Philip. *La nueva competencia*, Editorial Norma, 1987.
- Kotler, Philip et al. *Marketing*, Prentice Hall, 2004.
- Kotler, Philip y Gary Armstrong. *Principles of Marketing*, 12.<sup>a</sup> ed., Prentice Hall, 2008.
- McGregor Burns, James. *Leadership*, 1978.
- Mayo, Elton. *The Human Problems of An Industrial Civilization*, London, Mc Millan, 1933.
- Mayo, Elton. *The Social Problems of An Industrial Civilization*, Routledge & Keegan Paul, 1949.
- Mintzberg, Henry. *The Nature of Managerial Work*, 1973.
- Mojica, Francisco. *La prospectiva*, Legis, 1991.
- Moosa, Kamran y Ali Sajid. "Critical Analysis of Six Sigma Implementation", *Total quality Management and Business Excellence*, vol. 21, n.º 7, julio de 2010.
- O'Donnel, Koontz. *Administración*, McGraw-Hill, 1985.
- Ouchi, W. *Teoría Z*, Addison Wesley Co., 1981.
- Ouchi, W. *La Sociedad M*, Addison Wesley Co., 1984.
- Pearce, J. y R. Robinson. *Strategic Management. Formulation, Implementation and Control*, 11.<sup>a</sup> ed., McGraw-Hill, 2009.
- Peters, Tom y Robert H. Waterman. *En busca de la excelencia*, New York, Harper & Row Publishers, 1982.
- Pride, William M.; Robert J. Hughes y Jack R. Kapoor. *Business*, 5.<sup>a</sup> ed., Houghton Mifflin. 1996.

- Porter, Michael Eugene. *Competitive Strategy*, Free Press, 1980.
- Porter, Michael Eugene. "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1987.
- Quinn, James. *Strategies for Change*, Richard D. Irwin, Illinois, INC, 1980
- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. *Administración*, 8.ª ed., Pearson Prentice Hall, 2005.
- Rue, Leslie W. y Lloyd L. Byars. *Management Skills and application*, McGraw-Hill, 2005.
- Schiavenatto, Idalberto. *Administración*, McGraw-Hill, 1989.
- Schultz, Louis. *Profiles in Quality*, New York, L. Quality Resources, 1994
- Sisk, H. *Management and Organization*, South Western Publishing Co., 1976.
- Stonner, James A. F. *Administración*, Prentice Hall, 1994.
- Taylor, Frederick W. *Principios de la Administración científica*, México, Edit. Herrero Hnos., 10.ª ed., 1968.
- Thomson, Daft. *Understanding the Theory and Design of Organizations*, South-Western Cengage Learning, 2007.
- Toffler, Alvin. *El shock del futuro*, 1970.
- Toffler, Alvin. *La tercera ola*, 1980.
- Wheelen, Thomas L. y David L. Hunger. *Strategic Management*, 6.ª ed., Addison, Wesley, 1998.
- Winston, Wayne L. y S. Christian Albright. *Management science modeling*, South-Western Cengage Learning, 2009.

Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA

Este libro se terminó de imprimir el 30 de septiembre en Bogotá DC  
Se compuso en caracteres Adobe Garamond de 12 pts  
y se imprimió sobre papel Bond de 70 gramos.

