

**TITULO: “La administración y los paradigmas emergentes como fuente de creación de confianza y credibilidad para la captura de oportunidades en tiempos complejos”**

**Ejes temáticos: Confianza, credibilidad y oportunidades en tiempos complejos. La administración y los paradigmas emergentes.**

**IX Congreso Internacional de Administración “Talento, Imaginación y valores”. La gestión y las personas en tiempos difíciles.**

**XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)**

**Lugar y fecha de realización del evento: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009**

**Profesión, nombre y apellido del autor: Dr. C.P. / Lic. Víctor Eduardo Barg**

## NDICE

- 0.- Sumario
- 1.- Introducción
- 2.- Marco teórico conceptual. algunas definiciones
  - 2.1.- De la supervivencia al éxito
  - 2.2.- La identidad organizacional, los valores y los paradigmas
  - 2.3.- Cambios y paradigmas gerenciales. Una mirada histórica
- 3.- Crisis sinónimo de oportunidad
- 4.- Marco temporal situacional.
  - 4.1.1.- La situación actual: “crisis 2007-2008”
  - 4.1.2.- La crisis en América latina
  - 4.1.3.- Desafío y oportunidades para el desarrollo
  - 4.2.- Oportunidades para el desarrollo local en tiempos de crisis
- 5.- La unión de todas las piezas
- 6.- Reflexiones y conclusiones
- 7.- Bibliografía
- 8.- Resumen

## INDICE DE CUADROS, FIGURAS Y GRAFICOS

- Tabla 1: Paradigmas de la administración
- Tabla 2: Niveles del comportamiento en las organizaciones
- Tabla 3: Pensar de forma diferente sobre la organización
- Tabla 4: Relación de factores internos y externos
- Figura 1: El análisis FODA y la postura estratégica
- Grafico 1: Interacción de variables dependientes e independientes

## 0.- SUMARIO

El presente trabajo está encuadrado dentro de los ejes temáticos “**Confianza, credibilidad y oportunidades en tiempos complejos**” y **la administración y los paradigmas emergentes**, de manera de relacionar la fuente de cultura organizacional con la incorporación de creencias e imagen para la captura de oportunidades que en realidad siempre afloran de cambios o crisis. Algunos mitos, paradigmas, creencias y valores están muy enquistadas en las prácticas administrativas y se convierten en verdaderos placebos a instancias de algunos “**Gurúes**” y Administradores.

A partir de esto pienso que el éxito de las organizaciones que se mantienen vigentes, actuales y perduran a lo largo del tiempo, es producto en gran medida gracias a su enfoque hacia la estrategia, el alineamiento de los recursos humanos y por consiguiente lo eficiente de su manejo en lo que a cultura y modelos mentales se refiere.

Sin duda el alineamiento termina transformándose en gestión del comportamiento organizacional eficaz, que podríamos definir como la inducción de los grupos e individuos que conforman la organización hacia el logro de los objetivos de orden superior de ésta, más allá, del alineamiento de los objetivos personales con una lógica subordinación hacia los de la organización toda.

**TITULO: “La administración y los paradigmas emergentes como fuente de creación de confianza y credibilidad para la captura de oportunidades en tiempos complejos”**

**Ejes temáticos: Confianza, credibilidad y oportunidades en tiempos complejos. La administración y los paradigmas emergentes.**

**IX Congreso Internacional de Administración “Talento, Imaginación y valores”. La gestión y las personas en tiempos difíciles.**

**XVI Congreso de Administración del MERCOSUR (CONAMERCO)**

## **1.- INTRODUCCIÓN**

No existe lo simple sino lo simplificado. La construcción de modelos, es decir, la modelización es típica de la actividad de la administración para poder así lograr el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar a las organizaciones para que éstas consigan sus objetivos en forma eficiente.

La idea del presente trabajo es construir a partir de algunas definiciones y elaboraciones teóricas de diversos Autores un vínculo entre los paradigmas de la Administración a partir de los cuales se construyen una cultura organizacional interna en pos del aprovechamiento de oportunidades en tiempos complejos

Por supuesto cuando hablamos de cultura organizacional también estaremos hablando de liderazgo, personas, poder, influencia, valores personales y organizacionales y por sobre todo Ética como elemento infaltable en la RSE (Responsabilidad Social Empresaria).

Si hablamos de crisis, como explicaremos más adelante estaremos enfocándonos en oportunidades que en realidad es la concepción del término en las culturas orientales

En definitiva los paradigmas de la Administración apropiados por una organización crean cultura, identidad, imagen y valores. Alineando estos se genera confianza y credibilidad no solo para enfrentar la competencia por el presente sino para redefinirnos frente a la competencia por el futuro que no será otra cosa que tratar de capturar una cuota de oportunidades futuras en vez de una cuota del mercado actual.

## **2.- Marco Teórico conceptual. Algunas definiciones**

Un **paradigma** es, desde fines de la década de 1960, un modelo o patrón en cualquier disciplina **científica** u otro contexto epistemológico. El concepto fue originalmente específico de la gramática; en 1900 el diccionario Merriam-Webster definía su uso solamente en tal contexto, o en retórica para referirse a una parábola o a una fábula. En lingüística, Ferdinand de Saussure ha usado **paradigma** para referirse a una clase de elementos con similitudes. El término tiene también una concepción en el campo de la psicología

refiriéndose a acepciones de ideas, pensamientos, creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerla a prueba de un nuevo análisis.

El filósofo y científico Thomas Kuhn dio a **paradigma** su significado contemporáneo cuando lo adoptó para referirse al conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo. El mismo Kuhn prefería los términos **ejemplar** o **ciencia normal**, que tienen un significado filosófico más exacto. Sin embargo, en su libro *La Estructura de las Revoluciones Científicas* define a un paradigma de la siguiente manera:

- Lo que se debe observar y escrutar.
- El tipo de interrogantes que se supone hay que formular para hallar respuestas en relación al objetivo.
- Cómo tales interrogantes deben estructurarse.
- Cómo deben interpretarse los resultados de la investigación científica.

Los modelos paradigmáticos son modelos metafísicos y epistemológicos, que proporcionan el "contexto" en que se forman los diferentes modelos teóricos y teorías de un nivel inferior, presentando las directrices generales de agrupamiento de las diferentes teorías.

Alternativamente, el Diccionario Oxford define a paradigma como "Un patrón o modelo, un ejemplo". Así, un componente adicional de la definición de Kuhn es:

- ✓ Cómo debe conducirse un experimento y qué equipamiento está disponible para realizarlo.

De esta forma, dentro de la ciencia normal, un paradigma es el conjunto de experimentos modélicos capaces de ser copiados o emulados. El paradigma prevalente representa, a menudo, **una forma más específica de ver la realidad** o las limitaciones de propuestas para la investigación futura; más que un método científico mucho más genérico. Esto nos pudiera conducir a un paradigma positivista.

Probablemente el uso más común de **paradigma**, implique el concepto de "**cosmovisión**". Por ejemplo, en ciencias sociales, el término se usa para describir el conjunto de experiencias, creencias y valores que afectan la forma en que un individuo percibe la realidad y la forma en que responde a esa percepción. Debe tenerse en cuenta que el mundo también es comprendido por el paradigma, por ello es necesario que el significado de paradigma es la forma por la cual es entendido el mundo, el hombre y por supuesto las realidades cercanas al conocimiento.

Los investigadores sociales han adoptado la frase de Kuhn ("cambio de paradigma") para remarcar un cambio en la forma en que una determinada sociedad organiza e interpreta la realidad. Un "paradigma dominante" se refiere a los valores o sistemas de pensamiento en una sociedad estable, en un momento determinado. Los paradigmas dominantes son compartidos por el trasfondo cultural de la comunidad y por el contexto histórico del momento. Las siguientes son condiciones que facilitan el que un sistema de pensamiento pueda convertirse en un paradigma dominante:

- Organizaciones profesionales que legitiman el paradigma.
- Líderes sociales que lo introducen y promueven.
- Periodismo que escribe acerca del sistema de pensamiento, legitimándolo al mismo tiempo que difunden el paradigma.

- Agencias gubernamentales que lo oficializan.
- Educadores que lo propagan al enseñar a sus alumnos.
- Conferencistas ávidos de discutir las ideas centrales del paradigma.
- Cobertura mediática.
- Grupos de derechos que acuerden con las creencias centrales del paradigma.
- Fuentes financieras que permitan investigar sobre el tema.

La palabra paradigma es también utilizada para indicar un patrón o modelo, un ejemplo fuera de toda duda, un arquetipo. En este sentido se la utiliza frecuentemente en las profesiones del diseño que representan los antecedentes funcionales para las soluciones de diseño.

Los paradigmas pueden ser descritos desde una perspectiva estructural. Operan en diferentes niveles: macro, meso y micro de la estructura paradigmática. Los niveles direccionan mejor la estructura fundamental de los paradigmas, y no tanto su categorización cronológica o histórica, ni su uso etimológico; como sucede en la mayoría de las disciplinas. Los niveles paradigmáticos están siempre presentes y no se encuentran limitados por tales categorías. Permiten además ayudar a comprender el funcionamiento de un paradigma.

- **Nivel macro:** se requiere conocer la respuesta a "*qué puede ser entendido*". La pregunta es: ¿Puede asumirse en realidad que la esencia de las cosas ideales puede ser comprendida, como en la teoría de las ideas de Platón y Aristóteles? ¿Tras la aproximación a lo esencial de estos dos filósofos no es posible inferir que "*las mismas cosas se revelan como son*", según se analiza en la ontología fundamental de Heidegger? La suposición que hacemos al contestar estas preguntas nos predispone a una determinada forma de encarar el proceso de conocimiento.

- **Nivel meso:** la cuestión es determinar cómo el nivel macro influencia y transforma la teoría del conocimiento resultante: ¿El hombre es capaz solamente de un limitado conocimiento deductivo, o está abierto a un entendimiento inductivo y comprensivo del universo? ¿Si el hombre es capaz de un conocimiento inductivo, dónde se origina éste? La respuesta en el nivel macro es fundamental para esta suposición. Todos los esfuerzos filosóficos, desde antes de Sócrates, tienden al esencialismo. La aproximación ontológica busca evadir la esencia de las cosas, requiriendo que éstas revelen por sí mismas cómo son.

- **Nivel micro:** aquí la consecuente percepción de los dos niveles precedentes, contestando las preguntas sobre qué hay en el universo y cómo éste puede ser comprendido, se pone en práctica. ¿La *praxis* se construye sobre múltiples normas de conducta ( **ética** ) o consiste en un encuentro abierto y fundamental con el universo según las diferentes formas de percepción? Las diferentes percepciones constituyen la "**conciencia afectiva**". El conocimiento previo y actual de la percepción está limitado a las categorías esenciales, mientras que la conciencia afectiva es por naturaleza abierta, ilimitada, inductiva y no restringida por el sentido de la percepción.

Así, un paradigma es una visión de la realidad que conforma una **Gestalt** resultante de las tres ramas de la filosofía: metafísica, epistemología y ética:

1) Una suposición **metafísica** de qué puede ser comprendido. Esto constituye la base para:

2) Una concepción **epistemológica** de la adquisición de conocimiento. Esto es la línea esencialista de pensamiento de Platón, Aristóteles y Popper versus la posición ontológica abierta al principio de incertidumbre de Heisenberg, o las teorías de Heidegger sobre ontología fundamental. A su vez esto fundamenta:

3) La *praxis* de una **ética** para vivir.

Resulta obvio que las tres ramas de la filosofía describen la estructura de un paradigma. Ninguna de las ramas de la filosofía puede por separado completar su conocimiento, pero juntas describen la *Gestalt* semejante a un movimiento en espiral, no un mero círculo, que constituye el *conocimiento hermenéutico*.

Como tantos términos que suelen ponerse de moda, **paradigma** ha producido comentarios con una mirada sarcástica sobre su uso incongruente, situación frecuente en el mundo empresarial y de negocios:

- ✓ «*Paradigma* es un término muy utilizado por aquellos que quisieran tener una nueva idea, pero no se les ocurre ninguna». Mervyn Allister King
- ✓ «*Paradigma* es lo que piensas sobre algo antes de pensarlo.» Faiz Khan
- ✓ «Y ésta sería la ley: si Usted usa la palabra *paradigma* sin saber lo que el diccionario dice que ésta significa», «Usted irá a la cárcel, sin excepciones». David Jones
- ✓ «*Paradigma* es una concepción fundamental, dentro de un ámbito determinado, que informa, estructura y modifica los principios en los que se basa una ciencia o que regulan una actividad humana.» Humberto Garzaro

La preocupación de los empresarios por mejorar la productividad con calidad y ser más competitivos ha sido continua desde los albores de la revolución industrial, pero ha venido cambiando en su metodología en la medida en que se han transformado también las suposiciones básicas de la buena administración y gestión, como consecuencia del aumento de los conocimientos y la exigencia de las necesidades, en el marco de una creciente competencia empresarial.

En el escenario mundial, los procesos de cambio son cada día más dinámicos; las estructuras, las formas, los instrumentos y los medios se están renovando.

Estamos en un nuevo siglo, con diferentes necesidades, demandas y comportamientos.

Esta generación es privilegiada al protagonizar el cambio de una época y el inicio de otra; un verdadero argumento motivador, pero todo un reto a la capacidad innovadora.

La economía moderna se caracteriza por estar globalizada e interdependiente en sus procesos de producción, comercialización, inversión, flujos financieros y desarrollo tecnológico, en donde las empresas tienen crecientes exigencias de productividad, además de que las leyes del mercado las obligan a profundizar y cambiar estrategias y políticas, a planear, crear e innovar, a tener capacidad de adaptación, velocidad de respuesta y

sensibilidad para anticipar necesidades futuras y poder sobrevivir y desarrollarse en este nuevo y complejo entorno.

## **2.1.- De la supervivencia al éxito**

La situación actual de las empresas en todo el mundo les exige que para que sobrevivan de una forma exitosa realicen negocios rentables a corto y largo plazos, con visión, misión y objetivos claramente definidos, adoptados y comprendidos por todo el personal involucrado, que auguren y aseguren un futuro promisorio, de acuerdo con todos los factores cambiantes y dinámicos del entorno interno y externo que las influyen.

Hoy, la supervivencia y éxito de las empresas depende de la eficiencia y eficacia de su personal, de sus sistemas y procesos, de tener acceso a tecnologías de punta y capacidad de respuesta rápida para satisfacer a sus clientes que cada día tienen más ofertas y son más exigentes.

Las empresas deben evolucionar y mejorar constantemente, adaptándose a las circunstancias de cada momento y adelantándose con una buena visión, en lo posible.

Los procesos de mejora continua, la búsqueda de la calidad, la excelencia, la reingeniería de procesos y los sistemas de evaluación, no son en sí mismos un fin, sino un medio que permitirá que las empresas tengan cada día una posición más exitosa.

Estos sistemas y técnicas les permiten a los empresarios conocer qué quieren hacer con su negocio, cómo lo van a hacer y ponerlo en práctica con una metodología previamente definida, para después evaluar si realmente se lograron los objetivos propuestos, a fin de decidir si conviene seguir por el mismo camino o si hay necesidad de corregir el rumbo y la estrategia.

Este esfuerzo de renovación se tiene que llevar a cabo en todos los niveles jerárquicos, desde los dueños o sus titulares hasta el último nivel operativo de la empresa, evitando así una brecha entre las ideas y las decisiones, las acciones y los resultados.

Hay que partir de la base de que la competitividad no puede ser impuesta, sino que precisa de la **participación comprometida de todos en donde los empresarios tienen la responsabilidad social de organizar equitativamente los factores de la producción, con base en el hombre: origen, razón y finalidad de los procesos sociales.**

El ser competitivos y tener productividad implica el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías, que exigen modernizar los sistemas administrativos en todos sus niveles, profundizar en los **programas de capacitación y crear nuevos modelos organizacionales.**

Se necesita de cambios que mejoren el rendimiento de las organizaciones y al mismo tiempo, hagan **más interesante y satisfactorio el trabajo del personal reflejándose en una mejor calidad de vida para todos los participantes.**

Hoy, los negocios se conciben de otra forma; en este nuevo mundo, de la globalización económica, del dinero electrónico y por tanto virtual, de las telecomunicaciones y las teleconferencias, el campo comercial es el que domina en la gran red de Internet, y millones de clientes, con la posibilidad de compartir sin restricciones la información y con un potencial gigantesco a corto plazo, cuyas consecuencias aún no es posible contemplar.

Ante un ambiente que se ha tornado ampliamente dinámico, es imprescindible que las empresas actualicen constantemente los sistemas y procedimientos que le permitan tener éxito en un mercado de trabajo cada vez más competitivo y esto se puede lograr a través de una sólida cultura organizacional.

Las sociedades modernas atraviesan por procesos de cambio muy profundos en lo económico, en lo político y en lo social, lo que supone modificaciones en los **modelos de comportamiento** que tradicionalmente se han seguido.

Estos **modelos o paradigmas**, al igual que las sociedades, evolucionan porque continuamente enfrentan crisis sociales, y cuando éstas alcanzan un nivel crítico, el modelo comienza a desgastarse y se inicia un cambio que termina sustituyendo al modelo anterior, con otros acordes a las nuevas condiciones de las sociedades contemporáneas.

Lo anterior implica cambiar y para ello hay que estar dispuesto. Ahora bien, mientras dura el tránsito de un modelo a otro, resulta difícil implantar el nuevo y por lo mismo se genera un estado de incertidumbre que provoca confusión entre lo innovador que desconcierta, por una parte, y lo viejo conocido, acostumbrado y a veces idolatrado, que pesa por la otra.

Está demostrado a nivel nacional e internacional, que aquellas empresas o instituciones que han adoptado los nuevos modelos son ejemplo de cómo se puede aumentar la productividad y la competitividad de éstas.

Se trata de una transformación radical en la forma de ver, hacer y pensar en la administración de una organización.

En otro sentido, la administración como ciencia ha sufrido transformaciones paradigmáticas muy profundas que han modificado substancialmente la operación de las empresas.

**Tabla 1: Paradigmas de la administración**

PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACIÓN	
Ejemplos de modelos antiguos y nuevos	
MODELO ANTIGUO	MODELO NUEVO
* Responsabilidad personal.	* Responsabilidad colectiva.
* Trabajo - obligación.	* Trabajo - desarrollo persona.
* Empleo inestable - corto plazo.	* Empleo estable - largo plazo.
* Un director - dictador.	* Un líder - director.
* Administración centralizada.	* Administración descentralizada.
* Decisiones de arriba hacia abajo.	* Decisiones en ambos sentidos.

* La calidad es responsabilidad de un área.	* La calidad es responsabilidad de todos.
* Especialidad de por vida.	* Dominio de varias áreas.
* Administración por áreas funcionales independientes.	* Administración interdepartamental.
* Sistema autoritario.	* Sistema de consenso.
* Organización rígida.	* Organización flexible.
* Economías nacionalistas.	* Economías globalizadas.
* Explotación irracional de los recursos naturales.	* Respeto al ecosistema.
* Mercado de vendedores.	* Mercado de compradores.
* Competencia limitada - pasiva.	* Competencia amplia - agresiva.
* Información limitada - lenta.	* Información amplia - rápida.
* Empresas individualistas.	* Alianzas estratégicas.

Los paradigmas también guían la conducta de compra de los consumidores emergentes por lo que deben ser tenidos en cuenta a la hora de pensar en las nuevas oportunidades que presenta el mercado. Se han identificado 5 paradigmas centrales en la mente de los consumidores emergentes:

1. **“El acceso a artículos de alto valor requiere un sacrificio de largo plazo”**. Los consumidores emergentes dedican una proporción mayor de sus ingresos a cubrir sus necesidades diarias; en América Latina, gastan entre 50% y 75% de su presupuesto en productos de consumo. Como resultado, su capacidad de ahorro es muy limitada, al igual que su capacidad para adquirir artículos de alto valor, tales como automóviles, computadoras y electrodomésticos. Lo anterior se torna aún más difícil debido a que su acceso al financiamiento es restringido o está sujeto a exigentes evaluaciones de crédito, incluso en el caso de consumidores “bancarizados”. Acceder a tales bienes implica ahorrar durante un periodo prolongado y pagar altas cuotas mensuales, lo que afecta sus consumos de corto plazo.
2. **“La mejor calidad es necesariamente más cara”**. En las mentes de los consumidores emergentes, una calidad superior, que generalmente vinculan a marcas líderes o productos de moda, tiene inevitablemente un sobreprecio. Esta creencia puede coartar el proceso de compra a tal punto que los consumidores ni siquiera comparen precios y limiten la cantidad y el tipo de tiendas que visitan.
3. **“Si una tienda es linda y moderna, sus productos deben ser caros”**. Los consumidores emergentes dan por sentado que un ambiente de compras moderno y sofisticado es sinónimo de productos

exclusivos, de alta categoría y, en consecuencia, de alto precio. La percepción es que, si una tienda es “la última moda”, sus productos están fuera de su alcance.

4. **“Si la tienda es pequeña, la variedad debe ser bastante limitada”.** Los consumidores emergentes creen que el tamaño de la tienda es una indicación de la variedad disponible. Por consiguiente, creen que si la tienda es pequeña, tendrán que comparar precios en muchos otros lugares o ir a una tienda de gran tamaño para acceder a una variedad mayor y quedar satisfechos por haber hecho “la mejor elección”. Sin embargo, desplazarse hasta tiendas alejadas requiere tiempo y tiene costos significativos en el contexto de sus presupuestos limitados.
5. **“Mejores servicios y asistencia de ventas deben ser más caros”.** El servicio es un atributo altamente valorado por los consumidores emergentes. Sin embargo, sus experiencias en este sentido suelen no ser positivas. Es común que encuentren a los asistentes de ventas demasiado “sofisticados” para comprenderlos, o sentir que reciben un trato frío y arrogante. Acostumbrados a no contar con asistencia técnica ni buen servicio, creen que los servicios satisfactorios sólo pueden obtenerse pagando precios elevados.

Estos paradigmas pueden ser caracterizados como **“ecuaciones insolubles” en la mente de los consumidores**. Desarrollar una propuesta de valor atractiva para estos consumidores implica necesariamente encontrar una manera de romperlos. Estas nuevas posibilidades pueden agruparse en tres plataformas de innovación dirigidas exclusivamente a satisfacer sus aspiraciones:

- Brindar acceso a la compra de productos o servicios.
- Ofrecer diseño, calidad y surtido a precios asequibles.
- Proporcionar gran variedad y ubicación conveniente.

Las tres plataformas comparten una característica común: se basan en formatos irresistibles, fáciles de entender para los consumidores emergentes y complementados por “palancas de preferencia” que actúan como elementos de vinculación para generar compras reiteradas y, por lo tanto, fidelidad a largo plazo.

Alejándonos de los paradigmas de los consumidores emergentes, Peter Drucker enunció nuevos paradigmas para el **“Nuevo Milenio”**:

1. **La Administración no es administración de empresas:** Cabe destacar que la primera aplicación práctica de la teoría de la administración no se produjo en una empresa sino en organizaciones sin fines de lucro y agencias gubernamentales
2. **No existe una única organización adecuada:** No hay una única organización, sólo hay organizaciones, cada una de las cuales tienen puntos fuertes, limitaciones características y aplicaciones específicas. Las organizaciones deben ser transparentes, con una estructura de autoridad y lo más plana posible. En vez de buscar una única organización apropiada, es necesario que la administración aprenda a buscar, desarrollar y someter a prueba la organización que se ajuste a la tarea.
3. **No hay una única manera correcta de administrar a la gente:** Hoy en día los subordinados son cada vez menos, incluso en puestos bajos. Se trata cada vez más de trabajadores del

conocimiento que no son subordinados sino “**asociados**”. Una vez superada la etapa de aprendizaje e inducción, deben saber sobre sus tareas más que sus jefes; de lo contrario no sirve; el hecho de que sepan sobre sus actividades más que cualquier otra persona de la organización es parte de la definición de trabajadores del conocimiento, por eso es preciso convencerlos y contenerlos. La administración de personas es cada vez más una “tarea de marketing” y por consiguiente esta tarea comienza con las preguntas ¿Qué quieren?, ¿Cuáles son sus valores?, ¿Cuáles son sus metas? Y ¿Qué consideran un buen resultado?. No es esto teoría X e Y de Mc Gregor ni ninguna otra teoría específica sobre la administración de personas, pues a éstas no se las administra. La tarea es conducirla, y la meta es hacer productivos los puntos fuertes y el conocimiento específico de cada individuo.

4. **La tecnología y sus usos finales no son fijos ni están dados:** Hasta la primera mitad del siglo XX podía darse por sentado que las tecnologías no pertenecientes a una industria no tenían impacto sobre ella o éste era mínimo. Hoy el supuesto inicial es que las tecnologías que tienen mayor influencia sobre una empresa y una industria están fuera de su campo, lo que hace que éstas deban aprender, adquirir, adaptar, cambiar su mentalidad misma y su conocimiento técnico. La administración se basará cada vez más en el supuesto de que ni la tecnología ni el uso final son fundamentos para la política administrativa, son limitaciones. Los fundamentos deben ser los valores del cliente y sus decisiones sobre la distribución de su ingreso de bolsillo. La política y la estrategia de la administración tendrá que partir cada vez más de ello.
5. **La administración no se define legalmente:** Esta tiene que abarcar todo el proceso. El alcance de la administración no es legal sino tiene que ser operativo y abarcar todo el proceso para así concentrarse en los resultados y el desempeño a lo largo de toda la cadena económica.
6. **El alcance de la administración no se define políticamente:** En la multinacional tradicional la realidad económica y la política eran congruentes, y ahora ya no lo son. Las fronteras nacionales son importantes primordialmente como restricciones y la práctica de la administración deberá definirse cada vez más operativa y no políticamente.
7. **El dominio de la administración es tanto en el interior como en el exterior:** Debería haber sido notorio desde el principio que la administración y la capacidad de iniciativa son sólo dos dimensiones diferentes de la misma tarea; sin administrar bien las organizaciones no durarán mucho y sin aprender a innovar tampoco. Hay que diseñar la empresa u organización para que el cambio sea la norma y para generarlo en vez de reaccionar ante él. La innovación empieza con el cambio del entorno y pensar que la administración se reduce exclusivamente a los costos es una utopía. La administración existe para favorecer los resultados de la institución. Debe partir de los resultados previstos y organizar

los recursos de éstas a fin de alcanzarlos. Es el órgano que hace que la institución sea capaz de producir resultados externos.

La administración es la herramienta específica, la función específica y el instrumento específico para hacer que las instituciones sean capaces de producir resultados, lo que hace que emerja un nuevo paradigma de la administración: **“La preocupación y la responsabilidad de la administración son todas las cosas que afectan el desempeño de la organización y sus resultados, ya sea interna o externamente, bajo el control de la organización o totalmente al margen de ella”.**

Drucker ha dicho: “Desde mediados de los años setenta, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve. En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer”. Hammer y Champy, precursores de la reingeniería, son más dramáticos cuando, en la portada de su primer libro, de inicios de los noventa, expresan “Olvide todo lo que usted sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. Casi todo está errado”.

Los cambios que se han producido en el entorno impactan en todos los componentes del trabajo de una empresa: los sistemas productivos, el marketing, los enfoques sobre la calidad, la investigación-desarrollo, el manejo de existencias (stocks), los criterios de competitividad y efectividad, así como en los enfoques sobre las funciones gerenciales.

En los sistemas productivos, los enfoques dominantes hasta los años setenta estaban influidos por el “fordismo”, un paradigma industrial surgido a fines del siglo XIX, con las experiencias de la Ford en la producción de automóviles, que preconizaba la producción en masa, la concentración en grandes unidades, la integración vertical, asegurarse el suministro interno, la fragmentación de funciones (preparación, producción, control de calidad), gerencia jerárquica, estructura vertical, entre otras prácticas. Hammer y Champy se lamentaban a inicios de los noventa que “...el problema de las empresas en Norteamérica es que van a entrar en el Siglo XXI, con diseños organizacionales del Siglo XIX...”.

La celeridad con que se renuevan las tecnologías, su rápida obsolescencia y, con esto, la disminución del “ciclo de vida” de los productos hicieron obsoletos estos paradigmas. La producción en masa, en lotes estandarizados, buscando economías de escala, no posibilita la respuesta rápida a nuevas demandas del mercado. En las nuevas condiciones, es más efectivo el enfoque de la “producción flexible”, que permite a la empresa adaptar con rapidez sus tecnologías y ofertas de productos a situaciones cambiantes. Con este propósito, en los años ochenta, se generaron paquetes informáticos, como el CAD-CAM (Computer Aid Design-Computer Aid Machinery) que tuvieron mucha difusión.

En los años cincuenta, Toyota era un pequeño productor de automóviles que actuaba sólo en el mercado japonés. Cuando sus grandes competidores de EE.UU. (GM, Ford, Chrysler) producían alrededor del 85% de sus insumos, la empresa japonesa apenas producía el 15%. Para enfrentar su gran debilidad, Toyota creó redes de suministradores a los que subcontrataba los suministros y estableció la práctica del JIT (Just in Time) con lo cual garantizaba los suministros en el momento en que los necesitaba, eliminando los inventarios y sus costos asociados.

A inicios de los ochenta, Toyota había logrado posicionarse fuertemente en el mercado norteamericano desplazando a sus tres grandes competidores. Cuando las ventas y ganancias de la GM (General Motors) caían un 20%, las de Toyota aumentaban un 18%. La “batalla” se disipó cuando, a inicios de los ochenta, después de meses de negociación, se creó una “joint venture” entre GM y Toyota, donde las prácticas gerenciales de esta última fue uno de sus aportes principales. A fines de ochenta, Japón necesitaba 19 horas-hombre para fabricar un automóvil, mientras que en EE.UU. y Europa invertían 26,5 y 35,6 respectivamente.

El paradigma del “fordismo” fue desplazado por el “toyotismo” que preconiza: la producción flexible, la desconcentración de la producción, el suministro externo (terciarización de lo que no resulte estratégico), la gerencia participativa, estructura horizontal, entre otros enfoques y prácticas.

Los paradigmas sobre la calidad que prevalecieron hasta los años 70, la concebían como una actividad de inspección y control; su determinación se basaba en normas técnicas; era una tarea “independiente”, a cargo de órganos funcionales separados de la organización productiva. Bajo la influencia de las prácticas y resultados de empresas japonesas, desde los ochenta la tendencia es concebirla como una filosofía de dirección; se determina según la define el cliente; es una tarea integrada en los órganos productivos, a los clientes externos se sumaron los clientes internos.

En la esfera del marketing, los enfoques prevalecientes hasta los 70, enfatizaban: vender el producto, identificar necesidades, resaltar costo y calidad como factores de atracción de clientes; importancia del “marketing mix”, es decir la combinación idónea de las las 4 Ps. (Producto, Precio, Plaza, Publicidad). Esto correspondía a una etapa en la que el mayor poder lo tenían los productores. Con más información y ofertas en el mercado, los clientes son más exigentes y selectivos. Los nuevos paradigmas enfatizan: satisfacer necesidades (más que vender productos); disminuye el peso de la publicidad y aumenta el de la promoción en los gastos de marketing; producir lo que se pueda vender, en lo que juega un papel importante el marketing estratégico, que se orienta a identificar oportunidades y atractivos de los mercados; crear necesidades; al costo y la calidad, como factores de preferencias de los clientes, se adicionan el servicio de postventa y el tratamiento personalizado. A inicios de los noventa surgen nuevos enfoques, en 1993 Mc Kenna propone el “marketing relacional”; en el mismo año, Peppers y Rogers, el “marketing one-to-one”.

La automatización que, además de la reducción de costos laborales, se orientaba al aumento de la producción, en las nuevas condiciones enfatiza la búsqueda de mayor flexibilidad en los procesos productivos. Los niveles “mínimos y máximos”, como instrumento de control de los inventarios, se orienta como tendencia al “inventario 0”, con la práctica del JIT. La Investigación-Desarrollo que se orientaba al diseño de productos para cubrir necesidades, enfatiza en la anticipación y creación de nuevas necesidades.

Hay nuevos retos para la gerencia. Los cambios en el entorno y su impacto en los paradigmas que durante décadas han orientado el trabajo de las empresas también influyen en los enfoques gerenciales, que surgieron y predominaron en condiciones que se han modificado sustancialmente.

Entre las tendencias y demandas que Kernan ha identificado “para la gerencia del Siglo XXI” se encuentran las siguientes: transitar de la dimensión y

escala, a la velocidad y capacidad de reacción; de la autoridad formal y el control desde arriba, al otorgamiento y desarrollo de poder y facultades (empowerment); de la rigidez en las organizaciones, a las organizaciones flexibles y virtuales; del control por medio de reglas y jerarquías, **al control por medio de visión y valores**; del análisis racional y cuantitativo, a la creatividad y la intuición; de la necesidad de certeza, a la tolerancia a la ambigüedad; de la independencia y autonomía de la empresa, a la interdependencia y alianzas estratégicas; del enfoque organizacional interno, al enfoque en el medio competitivo; de la ventaja competitiva, a la ventaja cooperativa, entre otros.

Diferentes especialistas también se refieren a las nuevas tendencias en las llamadas “funciones directivas” (planificación, organización, mando y control). En la función de planificación, las principales tendencias que se señalan son: el tránsito de la planeación “clásica”, al enfoque de la estrategia; el análisis del “pasado al futuro”, buscando tendencias anteriores, se sustituye por el análisis del futuro al presente, concibiendo diferentes escenarios futuros y planes de contingencia (que hacer si...); del plan y la implementación como procesos separados, a concebirlos como un proceso único, integrando ambas; **de la tecnología como factor estratégico, a los recursos humanos como el más estratégico**; de la focalización en la empresa, a considerar el entorno como punto de partida de cualquier estrategia.

En la función de organización, las tendencias se mueven: de las estructuras jerárquicas a las estructuras planas y flexibles; **de los manuales y normas detalladas, como factores reguladores, a la visión, los valores y la cultura, como los factores principales para la integración del trabajo en las organizaciones; de la estabilidad, como elemento organizador, al cambio y la innovación como factor de adaptación constante a las nuevas situaciones.**

En la función de mando, las tendencias se mueven en las siguientes direcciones. **De la autoridad, como factor de disciplina, al liderazgo, como elemento movilizador; de “dirigir a los hombres” a “dirigir con los hombres”; de los recursos humanos, como un “objeto” del proceso de dirección, a considerarlo como un “sujeto” clave, participante; de la motivación, muchas veces manipuladora, a la creación de un sentido de pertenencia; de la delegación, al empowerment (facultar, dar poder, desarrollar).**

En la función de control, se trabaja por moverse: **de la autoridad, al autocontrol y compromiso**; de la orientación hacia los procesos (decirle a cada cual “como” debe hacer las cosas), a los resultados (concretar lo “que” debe lograr), resumiendo **que el jefe define el “que” y el subordinado genere el “como”**; los valores, como instrumento de orientación del comportamiento de los miembros de la organización, lo que Quinn le llama “control de clan”.

En un plano más general, las tendencias sobre los retos que tienen los gerentes para ser efectivos en las nuevas condiciones, según diferentes especialistas, se mueven en las siguientes direcciones:

- De operar en un medio definido y de cierta estabilidad (hasta los años 70-80); a operar en un medio poco definido y en constante cambio y movimiento. Aprender a gerenciar la incertidumbre y la complejidad.

- De la disposición para realizar tareas concretas, de determinada reiteración; a la habilidad para realizar actividades creando expectativas y motivación entre sus seguidores.
- De la capacidad para el trabajo individual, a la capacidad para crear e integrar equipos.
- De una formación técnica-específica, a una formación integral que le permita la interpretación adecuada de los fenómenos y tendencias del entorno y anticiparse a estas.

Entre las capacidades principales para gerenciar en un entorno turbulento se plantean: flexibilidad y disposición para el cambio, asumir riesgos, innovación constante.

## **2.2.- La identidad organizacional, los valores y los paradigmas**

La identidad esencial de la empresa remite a los valores básicos y al propósito central de la empresa lo que establece el desarrollo de la visión. Esta otorga cohesión a la organización en una actitud prospectiva, motivadora y desafiante que genera **confianza y credibilidad para la captura de oportunidades en tiempos complejos.**

Las organizaciones, al igual que las personas, poseen una identidad propia, que es el conjunto de atributos que la distinguen y las hacen únicas y distintas. Estos atributos pueden ser su nombre, sus símbolos, logotipos, marcas, fama, prestigio, relevancia social, “comportamientos y cultura”, que la empresa induce tanto en su personal como en su micro y macroentorno.

**Aspectos cohesivos como motivación, liderazgo, comunicación, etc. definirán esta cultura y el patrón de comportamiento de la organización.**

El desarrollo de una visión compartida a partir de la identidad crece y se elabora según los **valores y modelos mentales (modos de pensar y concebir la realidad, o paradigmas)** prevalecientes en el **empresedor original primero y en los directivos de la empresa** en etapas posteriores

**Los valores, que son parte de la cultura, son la esencia de la empresa** y el ser coherente con ellos en un lenguaje manifiesto y propio con el adecuado comportamiento genera integridad.

Los valores sirven para generar misión, visión, políticas y propósitos de la organización siendo ejes del comportamiento y al ser compartidos generan un grupo homogéneo y fuerte por más que sean ideas generales y abstractas pues guían el funcionamiento y la acción.

La cultura organizacional y sus creencias, entendidas como los patrones de prácticas, costumbres y actitudes de la empresa, es la manera por la cual se comunican y hacen realidad los valores, su misión, visión y objetivos.

Tener valores equivale a decir que hay un convencimiento perdurable de que una forma específica de conducta o un estado de vida es preferible a otra forma de conducta o estado de vida. Expresan creencias y filosofías que si todos los integrantes de la organización los toman como suyos, desarrollan una cultura superior que eleva a la empresa o institución por sobre su situación anterior.

**Los valores anteceden a las actitudes y éstas a las acciones y el comportamiento por lo que se necesita verdadero liderazgo para**

trasmitirlos a toda la organización y sean la base de su cultura. La posterior estrategia debe ser coherente con la cultura aunque no por ello debe ser estática e impermeable a los cambios del contexto. En realidad las permanentes crisis generan oportunidades y sin duda la captura de estas se lograra en base a la confianza y credibilidad desarrollada a través de valores de innovación, creatividad, percepción y adaptación al cambio constante.

Junto con los valores, los modelos mentales constituyen el fundamento sobre el que se asientan las definiciones estratégicas de la empresa, la idea de modelos mentales se remonta a la antigüedad. Alude a los esquemas subyacentes y más o menos permanentes que sesgan el razonamiento y la percepción y procesamiento de la información. “Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones, historias e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Como un cristal que distorsiona sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos” (Peter Senge).

Los modelos mentales compartidos por varias personas conducen al concepto de **paradigma**, término acuñado por Thomas Kuhn referido específicamente al mundo científico, pero muy arraigado en el **lenguaje empresarial, del management y los negocios**. En sentido amplio, el paradigma es “La forma básica de percibir, pensar, valorar y actuar con base en una visión particular de la realidad” (W. Harmon), el paradigma es “Un esquema para comprender y explicar la realidad” (M. Ferguson). “Un conjunto de reglas y disposiciones que establecen límites e indican como comportarse dentro de esos límites. En ese sentido todos los deportes son paradigmas” (J. Barrer).

Los paradigmas actúan básicamente de dos maneras:

1. Distorsionando o anulando la percepción (Sesgos y bloqueos preceptuales que hacen de efecto ventana o filtro)
2. Limitando la generación de alternativas y el campo de la decisión y acción (Efecto pared o cerco).

Un paradigma tiene un ciclo de vida de acuerdo a la cantidad de problemas que es posible resolver en función del tiempo. Frecuentemente aparecen nuevos paradigmas cuando existen problemas acumulados que hasta ese momento no se han podido resolver con el paradigma en uso o prevaleciente. Dado que el paradigma existente aún tiene la capacidad de resolver problemas y amenaza posiciones existentes genera el rechazo de los nuevos, que designaremos como emergentes fundamentalmente por los especialistas en el tema que ven un riesgo al cuestionarse su práctica, fuente de poder, status, remuneración económica o incluso su cargo o posición (Barker 1995).

Cuando empiezan a acumularse problemas sin solución aparente, tal vez sea el momento oportuno para pensar en un cambio de paradigmas aunque implique aceptar que nos hemos quedado obsoletos y que signifique un vuelco radical en **gran parte de paradigmas que conforman “Una Selva” dentro de la organización**.

Los paradigmas se amplían y la creatividad se desarrolla a partir de la lectura de temas diversos y variados, viajes, observación, trabajo en grupo,

copia adaptativa, reuniones con empleados, asesores y socios. La superación de prejuicios e ideas preconcebidas, la apertura mental y el cambio de la forma de ver los problemas, dudando de la forma en que se hacen las cosas, los preconceptos y las construcciones históricas. Para percibir el entorno, las verdaderas causas de los problemas, las amenazas y oportunidades construir nuevos modelos y operar con otras alternativas de acción, es necesario superar el paradigma vigente, es decir expandir el modelo mental y ver la realidad desde “**otros**” diversos enfoques. Generalmente los paradigmas (O modelos mentales) limitan la aplicación de nuevas prácticas o conceptos.

Según Serra, limitan o enmarcan la perspectiva estratégica de una organización, el repertorio de posibilidades competitivas, la elección de herramientas de análisis, el tipo de organización ideal, la evaluación de negocios, etc. Dado que la estrategia se forma en la mente de las personas, el análisis de la estrategia debe fundamentarse en el concepto de modelo mental.

Los modelos mentales son imprescindibles siempre que seamos nosotros quienes los manejamos, y no a la inversa. El problema ocurre cuando los paradigmas son tácitos, inconscientes, cuando no se reconocen, analizan o revisan (Pensamientos estructurales sesgados). En estos casos puede llegar a ocurrir que confiemos más en nuestros conceptos que en nuestras observaciones. “Hay que mirar con los ojos, no con la cabeza”. Al comprender que tenemos **modelos mentales y paradigmas arraigados**, entendemos que tenemos muchos supuestos y tal vez **pocas verdades**.

En la creación de la estrategia de las organizaciones, los modelos mentales más cruciales son los compartidos por quienes toman las decisiones. La mayoría de los modelos mentales tienen defectos sistemáticos: Pasan por alto relaciones críticas de realimentación, juzgan erróneamente las demoras temporales y se concentran en variables que son visibles o sobresalientes, pero no necesariamente las más relevantes o puntos de apalancamiento.

Existen diversas clasificaciones, pero en función del universo de la empresa, podemos considerar seis tipos de modelos mentales o formas de pensamiento estratégico y tres tipos de lógicas. Esto ayuda a poner en evidencia nuestros sutiles patrones de razonamiento que afectan nuestra percepción y nuestros actos:

1. **Tipo I : Artesanal**
2. **Tipo II: Pensamiento orientado a la producción**
3. **Tipo III: Pensamiento orientado al marketing.**
4. **Tipo IV: Pensamiento financiero.**
5. **Tipo V: Pensamiento abierto orientado al management**
6. **Tipo VI: Pensamiento abierto, dinámico y circular**

Las tres lógicas son:

1. **Lógica de exclusión**
2. **Lógica de integración**
3. **Lógica de diferenciación**

### **2.3.- Cambios y paradigmas gerenciales. Una mirada histórica**

Como dijimos anteriormente una definición para la palabra Paradigma podría ser: Modelo o ejemplo de algo, En filosofía: Conjunto de ideas filosóficas, teorías científicas y normas metodológicas que influyen en la forma de resolver los problemas en una determinada tradición científica. Sinónimo: prototipo, muestra, canon.

Los paradigmas desempeñan un papel importante en la ciencia, a partir de la obra de Kuhn "La estructura de las revoluciones científicas" (1962). Del paradigma se desprenden las reglas que rigen las investigaciones. Cuando dentro de un paradigma aparecen anomalías excesivas, se produce una revolución científica que consiste precisamente en el cambio de paradigma. Kuhn definió paradigma como; "la manera de ejecución científica reconocida universalmente que por tiempo provee los modelos de problemas y soluciones para la comunidad de profesionales"

Mientras los administradores han vivido en un estado de normalidad con negocios en situaciones usuales, los competidores globales pasaron por diferentes paradigmas de administración, un nuevo marco para el pensamiento y la acción administrativos. Como resultado, caminaron de un estado de normalidad a uno de anomalías, donde nada se parecía a las formas de trabajo que se habían usado hasta entonces. Los competidores globales reescribieron las reglas del juego económico. Competidores y consumidores desafían a los administradores a pasar hacia el nuevo paradigma o ha ser rebasados por esos cambios. Este nuevo paradigma aun esta emergiendo; de cualquier forma, la idea central es que los gerentes deben pensar y actuar para mejorar los sistemas organizacionales y para proveer valor superior al consumidor

**Definiendo Paradigmas y Cambio de Paradigmas.**

**Para los gerentes, el paradigma consiste en realidades organizacionales (como los valores, las creencias prácticas tradicionales, métodos, instrumentos, etc.,) que los miembros de un grupo social construyen para integrar los pensamientos y las acciones de sus miembros.**

Kuhn argumentaba que la ciencia no progresa a través de la acumulación de piezas, en donde el conocimiento y las técnicas aportan los fundamentos para elaboraciones posteriores. Esta aproximación puede producir una constelación de observaciones, hechos, leyes, teorías y métodos que pueden ser todos compatibles. De hecho, las "verdades" científicas recientes no son siempre contribuciones permanentes. Por ejemplo, la dinámica Aristotélica o la química logística son incompatibles con las visiones científicas actuales. De cualquier manera, las viejas visiones no son acientíficas simplemente por que han sido descartadas. Tampoco reflejan la idiosincrasia humana más que las visiones de ahora. Las visiones actuales son simples observaciones **más validas o más "verdaderas"**. El origen y desarrollo del pensamiento administrativo es reciente, puesto que se reconoce que surge con la revolución industrial de finales del siglo XVIII y que se extiende prácticamente a lo largo del siglo XIX. No obstante, la primera reflexión sistemática sobre el contenido de la administración se hace hasta finales de ese siglo y principios del siguiente, con la obra de Frederick W. Taylor, considerado, junto con Henri Fayol, fundador de esta disciplina

Entre los cambios más significativos de la revolución industrial está el surgimiento de nuevas formas de organización de la actividad productiva, es decir, la forma en que el hombre obtiene los bienes y servicios que requiere

para la conservación y desarrollo de la vida. La ciencia y la tecnología jugaron un papel decisivo, ya que su aplicación a la actividad industrial abrió las puertas a la producción de grandes volúmenes de mercancías, lo que permitió cambiar su orientación del autoconsumo hacia el mercado. Con ello, también se modificó la forma en que se organizaba el trabajo en la sociedad. Surgen las fábricas como los espacios en donde tiene lugar el trabajo cooperativo de las personas, así como la especialización del operario en tareas sencillas y rutinarias.

A principio de nuestro siglo, Frederick W. Taylor hace la primera sistematización de los elementos que integran el contenido de la administración, proponiendo la sustitución del empirismo y la improvisación en la administración, por un enfoque científico que asegurara mayor productividad del operario en la fábrica. Para este propósito, propuso seleccionar y entrenar adecuadamente a los operarios, ubicándolos según sus cualidades físicas, en aquellas actividades en las que aseguraran mejores resultados; a través del estudio de tiempos y movimientos en el trabajo, estableció estándares de producción que debían ser alcanzados por los operarios, modificando los sistemas de remuneración para que los salarios se otorgaran según el rendimiento individual, es decir que a mayor productividad (incremento en el número de unidades producidas por el operario), se generarían los recursos que no sólo iban a aumentar las ganancias de la empresa, que también permitirían lograr mayores beneficios para los trabajadores.

Prácticamente hasta la década de los cuarenta, la preocupación central de la administración era cómo lograr que el trabajador fuera más productivo.

La corriente de las relaciones humanas, derivó, entre otros factores como el desarrollo de la psicología y la sociología. Las investigaciones de Elton Mayo, quien incorporó a la teoría de la administración temas como la motivación, grupos informales, comunicación, sentido de participación y, sobre todo, un clima de trabajo más humano respecto a la propuesta de la administración de Taylor y con ello se sustituyó la tesis Taylorista de que la productividad dependía exclusivamente del esfuerzo físico del operario, debido al planteamiento de que el trabajador no actuaba solo, sino que su comportamiento y nivel de productividad en la fábrica eran condicionados por su integración social y por su pertenencia a los grupos de trabajo. Sin embargo, la administración continuaba poniendo el énfasis en el operario,

A partir de la década de los cuarenta, las organizaciones, y principalmente las empresas que se establecieron a principios de siglo, empezaron su etapa de consolidación, aumentando su tamaño y complejidad, por lo que los administradores se enfrentaron a nuevas problemáticas vinculadas con la naturaleza de la organización, sus objetivos, estrategias y tácticas de crecimiento, la evaluación del desempeño y la medición de resultados no sólo económicos, sino de expansión y diversificación de productos y mercados, así como a la aplicación de técnicas cuantitativas para crear una base racional para la toma de decisiones. De este modo, el objeto de la administración se traslada progresivamente hacia el estudio de la organización en su conjunto. Esto no implicaba que ya se hubieran resuelto todos los problemas relacionados con el trabajo del operario, sino que la creciente complejidad de las organizaciones planteó situaciones que demandaron modelos mucho más amplios de administración, que permitieran el análisis y la atención de los nuevos problemas, tales como el reconocimiento

del conflicto organizacional, la vinculación con el entorno, y la influencia de la variable tecnológica y ambiental en su estructura y procesos administrativos. La organización, entendida como una unidad social que busca alcanzar objetivos previamente definidos, se convierte en el objeto de estudio de la administración. Dentro de esta perspectiva se ubican corrientes de pensamiento como el estructuralismo, la administración por objetivos, la planeación estratégica, los sistemas y el enfoque de contingencia.

Cambios en la base técnica de la producción; hacia la administración como actividad humana. Hasta finales de la década de los cincuenta, la evolución del pensamiento administrativo se había construido en torno al concepto de administración como actividad social debido, especialmente, a las características relativamente estáticas de la tecnología que se utilizaba en los procesos de producción y a la ausencia de estrategias definidas de mercado. El modelo de producción "masiva", con escasos cambios en su base tecnológica, se orientó principalmente a lograr economías de escala: entre mayor fuera la cantidad de productos, mayores serían los beneficios económicos para la empresa. El producto era uniforme en sus características y el mercado se encontraba asegurado para cualquier volumen de producción.

Si la teoría administrativa de la primera mitad de este siglo (enfoque clásico, teoría del proceso administrativo y relaciones humanas) concibió a la organización como un sistema cerrado, el cambio en la base técnica de la producción condujo al desarrollo del concepto de organización abierta, esto es, un sistema en continuo intercambio de energía, información y recursos con el ambiente que le rodea. La nueva tecnología, junto con la globalización de la economía, requirió no sólo de la introducción de nuevos sistemas de organización de la producción y el trabajo, sino también de nuevos enfoques para la administración, la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y el mercadeo.

Entre las nuevas tendencias que caracterizan a la teoría de la administración en la década de los noventa, se encuentran la calidad total y los programas de mejoramiento continuo; los sistemas de producción y entregas "justo a tiempo", asociados con esquemas de "cero inventarios"; la reingeniería de procesos; las alianzas estratégicas entre empresas de distintos tamaños y giros de actividad; el benchmarking o adopción de las mejores prácticas de administración, producción y comercialización de empresas líderes u organizaciones de alto desempeño; el outsourcing o subcontratación de servicios y, la organización inteligente, o sea, la organización que innova y aprende continuamente para adaptarse a contingencias.

### **3.- Crisis sinónimo de oportunidad**

Los momentos de crisis no son ajenos a ninguno de nosotros. De hecho es algo normal que se da en nuestra vida a todos los niveles como el profesional, el afectivo, el financiero, etc. El caso, o la diferencia radican en la manera que tenemos de afrontar los cambios, las carencias.

En época de crisis es cuando se pone a prueba la naturaleza de cada ser humano. Podemos llorar y quejarnos, o podemos ver la oportunidad que existe. Los chinos usan la misma palabra para designar crisis y oportunidad. Buscando esta palabra he llegado a ver de manera breve pero interesante,

como relacionan crisis y oportunidad y nos proporcionan claves esenciales para interpretar esta relación.

危机 (Crisis)

机口 (Oportunidad)

Tradicional:

危機 (Crisis)

機會 (Oportunidad)

Si se fijan, el último ideograma de “crisis” es el primero para “oportunidad”. En cada crisis hay una oportunidad. Esto se aplica, por ejemplo, en la lucha activista por la libertad en Internet, o a la crisis que está viviendo la industria del entretenimiento. Sólo que algunos no lo ven. En cada crisis hay una oportunidad y a más profunda la crisis más importante y mejor resulta la oportunidad.

En muchas ocasiones es difícil ver la oportunidad, o resulta más cómodo no buscarla, pero si no lo buscamos nosotros, alguien lo hará. En el caso de la industria del entretenimiento así es. Mientras unos lloran, otros buscan nuevos modelos de negocio, y el que lo encuentre conseguirá salir adelante mientras que los otros probablemente se hundirán.

En la lucha por las libertades es incluso deseable que las cosas estén muy mal. Eso abre auténticas puertas para luchar, aunque se haga contra fuerzas muy superiores. Jamás hay que menospreciar el tesón humano de aquellos que buscan la verdad (aunque no estén en posesión de ella).

En japonés, la palabra crisis también es sinónimo de oportunidad. La **oportunicrisis**, como podría denominarse, no es tan conocida en occidente; y en épocas como la actual son millones las personas que se preocupan por el colapso financiero, la falta de liquidez en los mercados y demás temas que enmarcan una crisis económica. Pero en realidad esta crisis trae más oportunidades que lo normal.

Albert Einstein, renombrado científico y pensador hizo la siguiente reflexión sobre la crisis:

**“No pretendamos que las cosas cambien si seguimos haciendo lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar “superado”.**

**Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla”.** Albert Einstein (1879 – 1955)

En definitiva, se observa que la crisis es sinónimo de oportunidad y por tal razón es necesario que acatemos los consejos de Einstein y aprovechemos

este momento de la historia para alcanzar las metas propuestas. En la situación actual podríamos hablar que la crisis de alimentos que esta a punto de estallar constituye una oportunidad inmensa, ya que la riqueza en tierras cultivables permitirán que Argentina se convierta en potencia en producción agrícola, siempre y cuando se articulen las políticas necesarias (eh aquí el freno a la inventiva y a las oportunidades, desde el estado se habla mas de la crisis, lo cual es fomentarla como dice Einstein). Por otro lado, para las empresas existen diferentes opciones para ganar competitividad en tiempos de crisis, el software libre es una manera eficiente a la hora de asignar recursos en tecnología, la Voz sobre IP es una excelente opción para seguir haciendo negocios internacionales; reduciendo drásticamente los costos de comunicación.

Para las demás personas esta crisis puede suponer una disminución drástica en sus ingresos, ya sea por caer en las listas de despidos masivos como por la disminución en las remesas por cuenta de la caída del dólar. Sea cual sea la situación, esta es en realidad una oportunidad para superarnos a nosotros mismos. El mejor momento para poner a trabajar la inventiva y encontrar nuevas y mejores formas de obtener ingresos, no en pirámides, ni con formulas "mágicas". Sea cual sea el producto o servicio que se venda, el network-marketing o el mercadeo multinivel esta revolucionando la forma de hacer negocios en el mundo.

La actual crisis tiene que ser tomada como una verdadera oportunidad para Estados, empresas y personas, es la única opción para superarla.

En tiempos de crisis una manera de minimizarla es aprovechar el conocimiento del mundo de las ventas que garantiza, no solo la posibilidad de trabajo seguro, que por ende nos proporciona un ingreso, sino la oportunidad de crecimiento personal con enormes satisfacciones. La maravillosa emoción de ver concretada una venta después de una difícil negociación es más que reconfortante.

Hay infinidad de situaciones que nos pueden servir para comprender la madera con que estamos hechos, terremotos, inundaciones, crisis económicas recurrentes y complejas que nos han curtido y educado, aunque sea por la fuerza de los eventos en si, en un mejoramiento y una resistencia a las dificultades, antes de amedrentarnos, hagamos uso una vez mas de las experiencias acumuladas, indaguemos nuevas estrategias, cuidemos los recursos, tanto materiales como humanos y salgamos con nuevos bríos a encontrar los nichos de mercado que están disponibles para los productos que ofrecemos al publico, con la seguridad que dominamos el oficio, estando preparados para ejercerlo y la certeza de beneficiar a un cliente que reforzará sus defensas con creces.

El rector de la Universidad del Valle de México, Emilio de Ygartua y Monteverde exhorta a ordenar el gasto familiar, ahorrando en las cosas menos relevantes. Recomienda moderación de gastos y aumento en el ahorro Ser positivos ante la crisis y descubrir las oportunidades. Impedir que el pesimismo se apodere de las decisiones económicas, ante la coyuntura de la crisis financiera mundial y asegura que hoy más que nunca se debe pensar positivo. Ser los constructores de nuestra propia realidad, mediante buenos pensamientos elaborados de forma constante por nuestra mente.

La frase, que bien podría ser el punto de partida de una charla motivacional o new age, hoy es un mantram rezado por economistas, gurúes

financieros y autoridades gubernamentales, para impedir que el pesimismo se apodere de las decisiones económicas, ante la coyuntura de la crisis financiera mundial. Una crisis que ya hizo entrar, oficialmente, en recesión a Estados Unidos a comienzos de diciembre, pero que recibe a Latinoamérica -a juicio de numerosos expertos- con bases sólidas para enfrentarla.

Ante la incertidumbre, en que todas las semanas las proyecciones sobre el crecimiento económico nacional varían y los precios de insumos básicos como las naftas suben constantemente, pide precaución. “En este caso, la moderación de gastos y el aumento del ahorro por todos, cuando se sabe que buena parte del origen de la crisis, en el país del norte, se debió justamente a un exceso de endeudamiento y a un acceso demasiado expedito de clientes poco solventes a préstamos para la compra de inmuebles”.

**Mantener la calma:** El analista financiero y político llama a la calma, basados, principalmente, en la buena salud que aún goza la economía nacional y en dos de sus principales activos: la prudente gestión fiscal y el prestigio del Banco de México. “Mirando lo ocurrido este 2008, hay dos razones centrales para estar terminando el segundo semestre de una forma positiva: la primera es el hecho de que el primer semestre de este año tuvo buenos resultados para las empresas, las que pudieron cumplir las metas propuestas.

“La segunda razón es que la economía real aún no ha demostrado un baja acentuada, por lo tanto gran parte de las empresas ven una oportunidad cierta en el consumo.

Reconoce haber aprendido de las crisis anteriores que la sensación térmica de la crisis es diferente a lo que técnicamente está pasando.

**Hay que ver “oportunidades”:** Lejos de diagnósticos pesimistas, Ygartua llama a las empresas a aprovechar la crisis como “una oportunidad”. Afirma que si bien los consumidores están informados y sienten cierto temor, muchos deben interpretar la actual coyuntura como un “bache en el camino”, y no como una “depresión”.

Si hay una máxima fundamental, dice, es la necesidad que hoy tienen las empresas de mantener la fidelidad a sus clientes. Y en este sentido, la primera ley es que las industrias y empresas no los obliguen a realizar “cambios drásticos en su comportamiento de consumo”.

Los clientes, al elegir una determinada marca, estarían pidiendo una “vuelta de mano” en tiempos complejos.

“Cuando uno le pregunta a las personas cuál es la estrategia a la que recurrirán, la primera es restringir la cantidad, pero no la calidad. O sea, voy a consumir menos Coca-Cola, pero voy a seguir consumiendo Coca Cola”, explica el profesional.

Otra lectura sería la manutención de precios (“no puedo pedir que bajen el precio, pero que por favor no lo suban”), la existencia de ofertas claras, concretas y sin restricciones (evitar las promociones que sacrifiquen calidad) y, en el caso de algunos segmentos, que haya “lógica del volumen” (“prefiero pagar un poco más, pero dame más”).

“La gente, en general, aprendió a partir de las dos últimas crisis económicas de 1988 y 1994 a prever posibilidades de crisis. La población se prepara frente a eso, están ordenando sus gastos, ahorrando en las cosas que consideran menos relevantes, como a la espera. El tema de las expectativas es fundamental”, asegura.

**Salud y alimentación, prioridades:** si es que las cosas llegan a lo peor, y la gente empieza a bajar más su consumo lo último que se sacrificará será la alimentación, la salud y la educación”.

Todos los expertos coinciden en la importancia que tiene el mantener una mentalidad ganadora, mantener un espíritu positivo que sea colectivo es fundamental. “Está absolutamente demostrado que cuando un grupo humano piensa en positivo, las probabilidades de que resulten son definitivamente mejores que si uno piensa en negativo”.

El cambio de mentalidad que aprecia, tanto en los consumidores como en la actitud del empresariado, lo llevan a una visión optimista para el futuro.

“Aquí, en momentos difíciles, es cuando uno más tiene que mantener el contacto emocional con el otro; en estos casos va por el lado de te entiendo, te estoy escuchando, estoy haciendo todo lo que puedo, no perdamos el ánimo, vamos a pasar esto, seamos creativos. No nos quedemos con la **crisis como sinónimo de catástrofe, sino como sinónimo de oportunidad**”.

Concluye: “Es verdad que se vienen momentos muy complicados, pero lo peor que podríamos hacer es caer en pánico generalizado”.

#### **4.- Marco temporal situacional.**

La actual crisis sorprendió a América latina y el Caribe en un período histórico de bonanza y progreso que no se apreciaba en la región desde hace más de cuarenta años. Desde el punto de vista del crecimiento de la economía gozamos de un quinquenio 2003-2007 que expandió el producto bruto desde un 2.1% en 2003 a un 5.7% en 2007 y con un arrastre calculado para 2008 de 4.6%, también disminuyó la pobreza en 10 puntos porcentuales, y la extrema pobreza en casi 7 puntos. Es decir, salieron de la pobreza 37.000.000 de personas, y de la indigencia otros 29.000.000 de personas.

La tasa de desempleo bajó en promedio 3.5%, es decir, del 11% al 7.5%, y los ingresos laborales por ocupados aumentados en casi todos los países. En resumidas cuentas, creció la riqueza, aumentó y mejoró el empleo, disminuyó la pobreza y la desigualdad.

Este cuadro general antes de la crisis se gestaba en casi todos ambientes democráticos, pero se vieron frenados a partir de la misma.

##### **4.1.1.- LA SITUACION ACTUAL: “Crisis 2007-2008”**

Durante años, los tipos de interés vigentes en los mercados financieros internacionales han sido excepcionalmente bajos. Esto ha hecho que los Bancos hayan visto que el negocio se les hacía más pequeño:

- Daban préstamos a un bajo interés.
- Pagaban algo por los depósitos de los clientes (cero si el depósito está en cuenta corriente y, si además, cobran Comisión de Mantenimiento, pagaban “menos algo”).
- Pero, con todo, el Margen de Intermediación decrecía.

A alguien, entonces, en América, se le ocurrió que los Bancos tenían que hacer dos cosas:

- ✓ Dar préstamos más arriesgados, por los que podrían cobrar más intereses.
- ✓ Compensar el bajo Margen aumentando el número de operaciones.

**Lo primero que (créditos más arriesgados) decidieron es:**

- Ofrecer hipotecas a un tipo de clientes, los “ninja” (no income, no job, no assets; o sea, personas sin ingresos fijos, sin empleo fijo, sin propiedades).
- Cobrarles más intereses, porque había más riesgo.
- Aprovechar el boom inmobiliario que había en el mercado norteamericano.

Además, llenos de entusiasmo, decidieron conceder créditos hipotecarios por un valor superior al valor de la casa que compraba el ninja, porque, con el citado boom inmobiliario, esa casa, en pocos meses, valdría más que la cantidad dada en préstamo.

A este tipo de hipotecas, las llamaron “hipotecas subprime”. Siendo “hipotecas prime” las que tienen poco riesgo de pago. En una escala de clasificación entre 300 y 850 puntos, las hipotecas prime están valoradas entre 850 puntos las mejores y 620 las menos buenas. Se llaman “hipotecas subprime” las que tienen más riesgo de pago y están valoradas entre 620 las menos buenas y 300, las malas. Además, como la economía americana iba muy bien, el deudor hoy insolvente podría encontrar trabajo y pagar la deuda sin problemas.

Este planteo fue bien durante algunos años. En esos años, los ninja iban pagando los plazos de la hipoteca y, además, como les habían dado más dinero del que valía su casa, se habían comprado un coche, habían hecho reformas en la casa y se habían ido de vacaciones con la familia. Todo ello, seguramente, a plazos, con el dinero de más que habían cobrado y, en algún caso, con lo que les pagaban en algún empleo que habían conseguido.

***En cuanto al aumento del número de operaciones:***

Como los Bancos iban dando muchos préstamos hipotecarios, se les acababa el dinero. La solución fue muy fácil: acudir a Bancos extranjeros para que les prestasen dinero, porque para algo está la globalización. Con ello, el dinero que yo, hoy por la mañana, he ingresado en la Oficina Central de la Caja de Ahorros de algún banco de Buenos Aires puede estar esa misma tarde en Illinois, porque allí hay un Banco al que mi Caja de Ahorros le ha prestado mi dinero para que se lo preste a un ninja. Por supuesto, el de Illinois no sabe que el dinero le llega desde mi ciudad, y yo no sé que mi dinero, depositado en una entidad seria, empieza a estar en un cierto riesgo. Tampoco lo sabe el Gerente de la Oficina de mi Banco, que sabe, y presume, de que trabaja en una Institución seria. Tampoco lo sabe el Presidente de la Caja de Ahorros, que sólo sabe que tiene invertida una parte del dinero de sus inversores en un Banco importante de Estados Unidos. *Pero:*

- A principios de 2007, los precios de las viviendas norteamericanas se desplomaron.
- Muchos de los ninjas se dieron cuenta de que estaban pagando por su casa más de lo que ahora valía y decidieron (o no pudieron) seguir pagando sus hipotecas.
- Automáticamente, nadie quiso comprar MBS, CDO, CDS, Synthetic CDO y los que ya los tenían no pudieron venderlos.

Todo el montaje se fue hundiendo y un día, el Gerente de mi Banco

llamó a un vecino para decirle que bueno, que aquel dinero se había esfumado, o, en el mejor de los casos, había perdido un 60 % de su valor.

Consecuencias:

- No dan créditos
- No dan hipotecas.

Y los accionistas que compraron acciones de esas empresas, ven que las cotizaciones de esas Sociedades van cayendo vertiginosamente.

Los Bancos no tienen dinero,

- Venden sus participaciones en empresas
- Venden sus edificios
- Hacen campañas para que metamos dinero, ofreciéndonos mejores condiciones.

La gente empieza a sentirse apretada por el pago de la hipoteca, va menos a comercios. El comercio lo nota, compra menos al fabricante que tampoco sabía que existían los ninja. El fabricante piensa que, como vende menos, le empieza a sobrar personal y despide a unos cuantos. Esto se refleja en el índice de desempleo, donde la gente empieza a comprar menos en las tiendas.

Los FONDOS SOBERANOS, Fondos de inversión creados por Estados con recursos procedentes del superávit en sus cuentas, (procedentes principalmente del petróleo y del gas) como el de los Emiratos árabes, países asiáticos, Rusia, etc., están comprando participaciones importantes en Bancos americanos para sacarlos del problema en que están.

#### **4.1.2.- La crisis en América Latina**

1. La crisis se genera y produce fuera de América Latina.
2. Se desencadena a una velocidad enorme derrumbándose varias entidades financieras y los mercados de valores mundiales perdieron 7 trillones de dólares
3. Lo que comienza como una crisis financiera se traslada muy rápidamente al **sector real** que hace entrar a la economía en recesión, agravándose por la restricción crediticia y la destrucción de puestos de trabajo y aumento del desempleo.
4. Se trata de una crisis global en la amplia significación del término, no sólo porque se propaga como una pandemia sino porque ningún país puede salir por sí sólo de ella

La recesión global y la disminución del comercio internacional afectan negativamente los precios de los commodities que disminuyen significativamente afectando el intercambio de la región con los países centrales en más de un 15%. Se observa una fuerte desaceleración de las exportaciones que perjudica las economías más abiertas de la región y disminuyen los ingresos por turismo. Se observa una reducción de las remesas de latinoamericanos hacia sus países de origen y disminuye significativamente la inversión extranjera.

La retracción de los canales financieros aumenta la prima de riesgo de los países y se genera una disminución de la disponibilidad financiera internacional que salvo a países como Argentina, que estaban fuera del crédito, afecta significativamente sus economías.

En este contexto y con una creciente incertidumbre a nivel regional y global, las expectativas del sector privado, la inversión y el consumo caen fuertemente, haciendo pasar el producto bruto interno a ratios negativos causando una importante desaceleración y una disminución del producto por habitante.

Este panorama tendrá un impacto contrario en la tasa de desempleo que puede elevarse nuevamente a niveles cercanos a los dos dígitos y esto traerá aparejado un aumento de la economía informal, aumento de la pobreza, menor recaudación y sinergia negativa.

#### **4.1.3.- Desafío y oportunidades para el desarrollo**

Es necesario resolver los problemas de corto plazo con la mirada puesta en el largo plazo. Hacer de esta crisis una oportunidad pero, una oportunidad estratégica para repensar los caminos que deberemos transitar para ser parte de la comunidad de naciones desarrolladas.

Se tiene que construir una nueva ecuación entre mercado-estado-sociedad con una fuerte regulación de los mercados financieros para evitar un nuevo **capitalismo de casino**. Las regulaciones son reivindicadas en general como bienes públicos y como decía el premio Nóbel de economía Joseph Stiglitz en un artículo, hoy día somos todos Keynesianos.

La regulación del mercado no resuelve todo por sí sola, sino que además se debe atacar pobreza, desigualdad, cambio climático y mayor distribución equitativa del ingreso. Esto no significa volver a los años '50 y a un estado que todo lo resuelve, no se trata de volver al pasado sino de mirar al futuro, tampoco significa decretar ideológicamente la muerte del mercado puesto que el mismo es indispensable e insustituible para el crecimiento de la economía.

La mayor desigualdad de ingresos necesita políticas públicas orientadas a lograr una solución real del problema, y políticas privadas a través de la aplicación de RSE. El cambio climático, la adopción de energías renovables y sistemas de producción y de vida orientados a bajar el nivel de emisión, deben atacarse no por una obsesión ambientalista sino de supervivencia.

La globalización seguirá siendo el escenario en el nuestros países se deban desenvolver y el comercio internacional seguirá siendo para América Latina un instrumento privilegiado para el crecimiento de sus economías. Hay que luchar por tener reglas de juego globales para un mundo global.

Esta crisis abre una oportunidad de ampliar el multilateralismo y profundizar los lazos de cooperación e integración regional. Hoy más que nunca el destino de cada uno de los países de Latino América está atado al destino de los otros, y es necesario ser capaces de construir lazos de confianza, cooperación e integración y desde ya los bloques de países son un buen comienzo.

#### **4.2.-Oportunidades para el Desarrollo Local en Tiempos de Crisis**

La base de las culturas emprendedoras descansa, en gran medida, en las culturas locales. Las formas microempresariales, artesanales y campesinas de producción en pequeña escala, ambas presentes por doquier, han proporcionado la base cultural y los medios necesarios a las familias para subsistir y progresar, con un impacto ambiental limitado. Esto es lo contrario de lo que acontece ahora en la Amazonía brasileña, donde grandes hacendados y migrantes recientes talan el bosque tropical para comercializar la madera e instalar ganadería extensiva, con efectos devastadores sobre el medio ambiente y las culturas locales.

Es indispensable insistir en las bondades y oportunidades que implica para la humanidad y el planeta el desarrollo local de base endógena, facilitado mediante el fortalecimiento y estímulo del modelo de buen gobierno local. En este sentido, las agencias internacionales de desarrollo y los gobiernos nacionales ayudan bastante poco, ya que tienden a asumir como inevitables las tendencias gigantistas en boga, que promueven la adopción de soluciones masivas elaboradas y ejecutadas de modo vertical, altamente tecnificado y, además, centralizado.

Apoyar el fortalecimiento de municipios y estimular sus alianzas con universidades para realizar una mejor gestión del conocimiento o saber local, permitirá proveer a las autoridades locales y a sus asociaciones de buenos datos y argumentos para mejorar su capacidad democrática de presión y negociación. Mejorar el desempeño de las asociaciones también ampliará su influencia hacia los grandes y pequeños actores públicos y privados y hacia la ciudadanía entera; en el debate crítico que se viene sobre el desarrollo futuro.

Una gestión efectiva del saber local es indispensable para contrarrestar las culturas y argumentos centralistas, para negociar con los gobiernos centrales y parlamentos, pero es también una valiosa herramienta para mejorar la gestión municipal mediante la diseminación y uso frecuente de la denominada “tecnología de lo obvio”. Es decir, aplicar en el municipio propio lo que otras autoridades locales ya han realizado con éxito en los suyos.

Llevar a cabo todas estas tareas puede aparecer como intentos vanos de remar contra la corriente de los estilos de desarrollo en boga, aunque ahora éstos estén en crisis. No obstante, estas iniciativas parecen indispensables para el progreso sustentable de la humanidad y, como tales, requieren de la mayor convicción, motivación y persistencia posibles tanto del propio movimiento municipalista y descentralizador, como de sus aliados democratizadores.

La amplitud, profundidad y celeridad de los cambios que se han producido en el entorno tecnológico, económico, social, político y medioambiental en el que se mueven las organizaciones, ha puesto en crisis los paradigmas que durante décadas prevalecieron en la teoría y la práctica empresarial y gerencial, haciendo crecer en importancia por la cantidad de empleo que generan las microempresas y los emprendedores que fundan “Pymes”.

## **5.- La unión de todas las piezas:**

La estrategia describe de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor para los accionistas y hoy las empresas necesitan potenciar en

definitiva sus activos intangibles para que la creación de valor sea sostenible. La creación de valor a partir de activos intangibles difiere en varios aspectos de la creación de valor mediante la gestión de los activos tangibles y los activos financieros pues en un paradigma actualizado podemos decir que:

1. La creación de valor es indirecta. Los activos intangibles como el conocimiento y la tecnología pocas veces afectan directamente los resultados financieros como mayores ingresos, como menores costos y mayores beneficios. Las mejoras de los activos intangibles afectan a los resultados financieros a través de las cadenas de relaciones causa-efecto.
2. El valor es contextual. El valor de un activo intangible depende de su alineación con la estrategia.
3. El valor es potencial. El costo de invertir en un activo intangible representa una pobre estimación de su valor para la empresa.
4. Los activos están agrupados. Los activos intangibles rara vez crean valor por sí mismos. No tienen un valor que puedan aislar del contexto y la estrategia empresarial. Este aparece cuando se combinan eficazmente con otros activos tanto tangibles como intangibles.

Hasta aquí no hemos hecho otra cosa que delinear la base filosófica del mapa estratégico del cuadro de mando integral propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que proporcionan un marco ilustrativo de la forma en que la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Esta herramienta gráfica relaciona cuatro perspectivas. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores como rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y costos por unidad son los indicadores que muestran si la estrategia de la empresa tuvo éxito o ha fracasado.

La perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivos. Proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y procesos que producen y entregan servicios de calidad son altamente valiosos para la empresa.

La coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia. La perspectiva financiera y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia.

La perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia, una empresa puede aumentar sus inversiones internas en investigación y desarrollo de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes mientras que otra puede ofrecer la misma proposición de valor a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica a los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Identificar qué trabajos (capital humano), qué sistemas (capital de información) y qué clase de clima (capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor; estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa y efecto. Comenzando por arriba encontraremos la hipótesis que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los

clientes que son el objetivo, están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes buscados. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos estratégicos.

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave para la creación de valor y de una estrategia centrada e internamente consistente.

Esta arquitectura de causa y efecto, vincula las perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico y aclaran la lógica de cómo ésta creará valor y para quien.

Si nos centramos exclusivamente en la perspectiva financiera, la manera de crear valor para los accionistas será aumentando los ingresos o disminuyendo costos. El aumento de ingresos vendrá por la mayor satisfacción de los clientes, el aumento de su consumo, el aumento del índice de recomendación, y el aumento de las ventas cruzadas, es decir que los clientes consuman otras líneas de producto.

La disminución de costos vendrá primero por el uso integral de los activos tangibles al evitar incurrir en gastos Innecesarios para determinado volumen de producción u operaciones pero lo principal es evitar los reprocesos y por consiguiente los costos innecesarios.

Hasta aquí he descrito el funcionamiento y la interrelación de las cuatro perspectivas, pero ahora principalmente nos centraremos en la cuarta, es decir la del aprendizaje y crecimiento, la cual constituye la base del todo.

Esta describe a los activos intangibles de una empresa y su papel en la estrategia y los organiza en tres categorías:

- Ø Capital humano: Disponibilidad de habilidades, talento, know-how que hace falta para apoyar la estrategia.
- Ø Capital de la información: Disponibilidad de sistemas de información, bases de datos, redes e infraestructura que apoyan la estrategia
- Ø Capital organizativo: Disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

La categoría de capital organizativo está conformada por la **cultura, valores, paradigmas y modelos mentales propios de la organización**. Estos son fuentes de creación de confianza y credibilidad interna y externa, es decir, hace que los Recursos Humanos crean en ellos y se traspone hacia toda la sociedad a través de la imagen corporativa que fija el posicionamiento de la misma en el público en general.

Así como todas las empresas tratan de desarrollar a su gente, su tecnología y su cultura, la mayoría no coordina estos activos intangibles con su estrategia. La clave para crear esta alineación es la granulación, o sea ir más allá de las generalidades como “desarrollar a nuestra gente o vivir según nuestros valores fundamentales” y centrarse en las capacidades y atributos específicos que necesitan los procesos internos críticos de la estrategia.

El mapa estratégico del cuadro de mando integral da a los directivos la capacidad de determinar con detalle el capital humano (habilidades, formación y conocimientos requeridos), de información (sistemas, bases de datos, redes), y organizativo (cultura, liderazgo, trabajo en equipo, alineación) que requiere la estrategia. Esta última categoría incluye hablar de comportamiento organizacional, valores y cultura como componentes trascendentes en el

alineamiento necesario de todos los recursos intangibles en el éxito de la estrategia y por consiguiente en el alcance de los objetivos de la perspectiva financiera.

Las sinergias derivadas de los procesos y servicios compartidos crean valor derivado a la organización. Primero las organizaciones ganan economías de escala centralizando procesos y capturan los beneficios de la creación de un recurso centralizado caracterizado por la experiencia y el conocimiento especializado sobre un proceso o servicio clave.

El enfoque hacia la gestión de procesos ayuda a las organizaciones a conseguir considerables mejoras en calidad, costo, tiempos de ciclos de proceso de fabricación y prestación de servicios y la combinación con efectividad de más de un enfoque proveerá a la empresa que lo haga de ventajas superiores a cualquier otra.

Las relaciones causa y efecto ayudan a subrayar iniciativas y mejoras en los procesos y tienen el mayor impacto en el éxito estratégico organizacional.

El comportamiento organizacional estudia a los individuos y grupos que actúan en las organizaciones tratando de desentrañar la influencia ejercida mutuamente entre estos tres elementos.

Retrata la interacción continua que existe entre estos los cuales se influyen en forma recíproca. Representa un campo importante de estudio para toda persona que necesita trabajar con organizaciones, para crearlas, comprenderlas, cambiarlas, o lo más importante dirigirlas hacia el logro de sus objetivos en forma eficiente y eficaz

En definitiva es una disciplina académica que surgió como aglutinante de conocimientos interdisciplinarios para estudiar y retratar el comportamiento humano en las organizaciones que en definitiva son el sustento de este, es decir, el comportamiento organizacional lo hacen las personas y grupos que participan y actúan en ella.

Está basado predominantemente en las contribuciones hechas por psicólogos en el campo que se refiere al comportamiento individual, es decir a temas como personalidad, actitudes, percepción, aprendizaje y motivación. También se refiere al comportamiento grupal e incluye temas como normas, roles, construcción de equipos y manejo de conflictos basándose en este sentido en las contribuciones de la sociología y la psicología social.

Más allá de cualquier idea, no podemos entender al comportamiento organizacional como la sumatoria de comportamientos y acciones individuales, ni siquiera, la suma de comportamientos grupales pues el hombre manifiesta comportamientos diferentes cuando lo hace en forma grupal o individual.

El gran desafío para comprender el comportamiento organizacional está en que sólo es parcialmente visible, y lo que se ve tiene un sesgo de superficial y será la estrategia que escoja la organización, el establecimiento de objetivos globales que debe alcanzar. Las políticas y procedimientos que adopta, la estructura organizacional, la autoridad formal, la cadena de mando y la tecnología que emplea, siendo fáciles de percibir pero sólo la punta de un gran iceberg.

Algunos aspectos invisibles y profundos serían las percepciones y las actitudes individuales, las normas grupales, las interacciones informales y los conflictos interpersonales e intergrupales, todos ellos difíciles de percibir pero

que dinamizan e influyen en el comportamiento de las personas y los grupos y por lo tanto tendrán influencia significativa en el alineamiento organizacional necesario para poder alcanzar los objetivos de orden superior o la finalidad concebida de la organización.

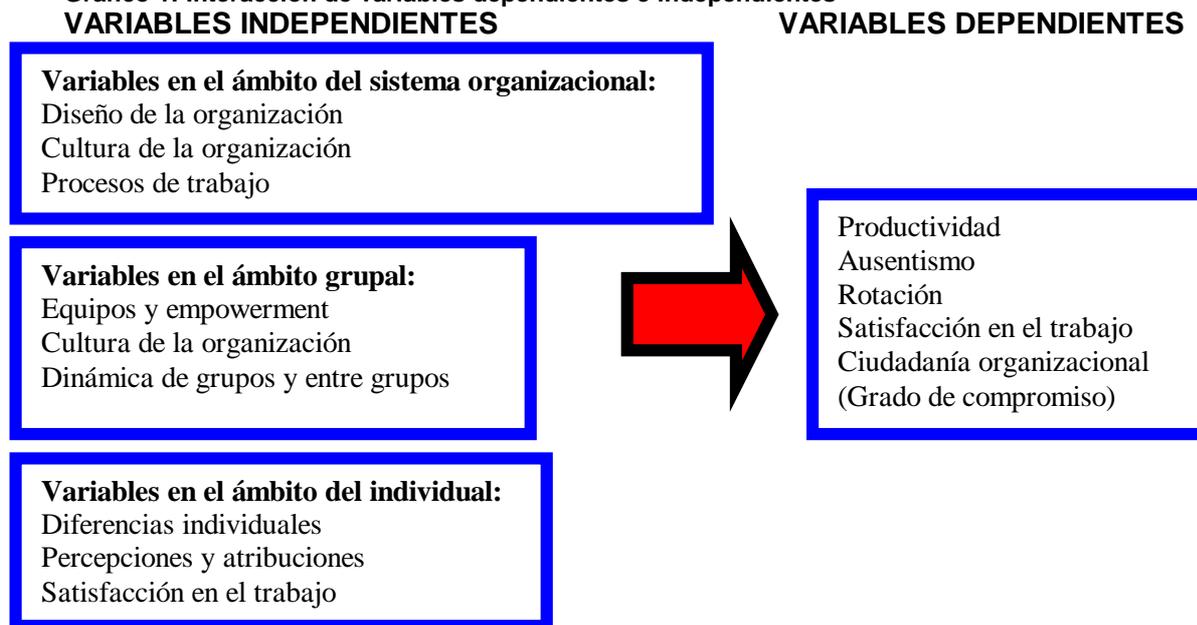
El comportamiento organizacional aborda tres niveles distintos del comportamiento en las organizaciones según se detalla en el siguiente cuadro:

**TABLA 2: Niveles del comportamiento en las organizaciones**

<b>El universo de las organizaciones</b>	El contexto ambiental y organizacional
<b>La organización</b>	Macroperspectiva del comportamiento organizacional. Dinámica de la organización
<b>El grupo</b>	Mesoperspectiva del comportamiento organizacional. Los grupos en las organizaciones
<b>El individuo</b>	Microperspectiva del comportamiento organizacional. Las personas en las organizaciones

Para intentar representar los conceptos que intenta explicar toda ciencia utiliza modelos que facilitan la posibilidad de explicación de determinados fenómenos complejos, siendo éstos una abstracción de la realidad o una representación simulada de un fenómeno real. La construcción de éste modelo llevará a interactuar un sinnúmero de variables independientes, con variables dependientes de éstas. A modo de ejemplificar expondremos el siguiente gráfico:

**Grafico 1: Interacción de variables dependientes e independientes**



Según Gary Hamel y C.K. Prahalad (“Compitiendo por el futuro”) existen un Modelo Occidental que se concentra en el problema del enfrentamiento de estrategias, sostenido entre los muchos negocios o funciones de una Empresa y la creación de una cartera equilibrada de negocios y un Modelo Oriental que busca encontrar una respuesta para cada problema y como apalancar los recursos escasos con el objeto de alcanzar metas inalcanzables.

Hacen Tres preguntas básicas:

- ¿qué porcentaje de su tiempo dedica a examinar cuestiones externas en lugar de cuestiones internas?
- ¿qué porcentaje del tiempo que dedica a examinar cuestiones externas y futuras lo destina a imaginar como será el mundo dentro de cinco o diez años?
- ¿qué porcentaje del tiempo que dedica a las cuestiones externas y futuras lo destina a celebrar consultas con sus colegas en las que el objetivo sea crear una visión del futuro profundamente compartida en lugar de una visión personal e idiosincrásica?

Normalmente se cumple la regla 40/30/20. En promedio los altos directivos dedican menos del 3 % ( $40\% * 30\% * 20\% = 2,4\%$ ) y lo ideal sería que dediquen entre el 20% y el 50% de su tiempo. En conclusión lo urgente excluye lo importante; el futuro apenas se explora. Entonces ¿en que ocupan su tiempo?

Lo ocupan en reestructuración (el objetivo es eliminar las capas de grasa jerárquica, deshacerse de las actividades que no rinden como debiera y elevar la productividad de los activos) y reingeniería (aspira a acabar con el trabajo innecesario y establecer todos los procesos de la empresa pensando en la satisfacción del cliente, en la reducción del tiempo en los distintos ciclos productivos y en la calidad total) (casi siempre es motivado por una reducción de costos).

La gestión del denominador es un atajo contable para aumentar la productividad de los activos. El rendimiento de la inversión (de los activos netos o del capital, etc) tiene dos componentes: un numerador que es la renta neta y un denominador, que es la inversión, los activos netos o el capital utilizado. Los directivos saben que el aumento de la renta neta es una tarea mas difícil que reducir los activos de la planilla. Para aumentar el numerador, los altos directivos deben tener idea de donde hay nuevas oportunidades, y prever los cambios de las necesidades de los clientes y deben haber invertido en adquirir nuevas competencias. El denominador es un instrumento mas rápido y seguro; para reducir el denominador, no se necesita mucho más que un lápiz rojo. Una reducción agresiva del denominador es una manera de vender rentablemente la cuota del mercado. Consecuencias de la estrategia del denominador:

- Costos sociales: las personas saben que son el activo que más fácilmente se tiende a prescindir.
- La reestructuración solo sirve para ganar tiempo.
- La reducción de plantilla intenta corregir con retraso los errores cometidos en el pasado, no trata de crear mercados futuros.
- Es equivalente a la anorexia empresarial, puede hacer adelgazar a una empresa pero no tiene por que hacerla mas saludable.
- El problema de la reingeniería es que el objetivo no es tomar la delantera sino ponerse al día, es decir alcanzar a los competidores existentes.
- No basta con que una empresa consiga ser mas pequeña, mejor y mas rápida, con todo lo importante que sean estas tareas; una empresa también debe ser capaz de reengendrarse, de regenerar sus estrategias centrales y de reinventar su sector.
- Debe ser capaz de volverse diferente.
- Una empresa cede operaciones actuales cuando disminuye de tamaño más rápido de lo que mejora. Una empresa cede operaciones del mañana cuando mejora sin volverse diferente.

- Una empresa que no lleve a cabo una reevaluación fundamental será alcanzada en el camino del futuro.
- Ser hoy el líder del mercado no es lo mismo que serlo en el futuro.
- En la mayoría de las empresas el programa de transformación de la organización es reactivo más que iniciativo
- Una empresa que emprenda con éxito la tarea de transformar su organización puede convertirse en una empresa ligera y veloz pero no en una pionera del sector.
- La tarea primordial es reinventar los sectores y regenerar las estrategias, no reingeniar los procesos.
- Una empresa solo puede controlar su propio destino si sabe como controlar el destino de su sector

¿Qué hace falta para llegar primero al futuro?:

Comprender los elementos diferenciales de la competencia por el futuro. Buscar las oportunidades del futuro y comprenderlas. Ser capaz de infundir vigor a la empresa de arriba hacia abajo. Ser capaz de ir más deprisa que los competidores, y ser el primero en llegar al futuro. Llegar primero al futuro no es correr más que los competidores, puede haber tantos premios como corredores, la imaginación es el único factor restrictivo.

No solo hay que imaginar el futuro sino también construirlo. **Los directivos necesitan tener una opinión sobre:** 1) ¿cuales son los nuevos beneficios que se le ofrecerán a los clientes en la próxima década? 2) ¿cuales son las nuevas competencias esenciales que se necesitan para ofrecer esos beneficios? 3) ¿como habrá de modificarse la relación con los clientes? Y comenzar hoy a conseguirlo. Identificar las capacidades que hay que construir. Lo que debemos hacer ahora mismo para interceptar el futuro es un vínculo esencial entre el hoy y el mañana, **un plan general de aproximación a las oportunidades**. Hace falta capacidad de preverlo y coherencia más que dinero, asumiendo algo de riesgo. No implica grandes inversiones ni riesgos que pongan en juego la empresa. Cuanto mas lejos pongamos la vista más cuidado hay que tener para no comprometer grandes cantidades de recursos.

Llegar al futuro es un proceso de aproximaciones sucesivas. Para competir por el futuro, un objetivo es maximizar el cociente entre aprendizaje y la inversión. Una empresa debe aprender a medida que avanza por medio de incursiones al mercado, adquiriendo competencia por medio de alianzas, etc. No hace falta asumir grandes riesgos para ser el primero en llegar al futuro. Las rutas específicas para llegar al futuro solo se conocen a medida que se avanza. A la larga es necesario hacer inversiones en competencias, canales, y desarrollo de productos, etc...

La empresa puede concebirse como una cartera de recursos y como una cartera de productos y unidades de negocio. La limitación de recursos no constituye un obstáculo para conseguir el liderazgo y la abundancia de recursos no garantiza la conservación del liderazgo. Existe una gran diferencia entre las empresas que hay en el mundo y el efecto competitivo que son capas de producir con una cantidad dada de recursos.

Se deben desarrollar “**Competencias esenciales**” que son capacidades que subyacen al liderazgo en una gama de productos o servicios. “es un conjunto de cualificaciones y tecnologías que permiten ofrecer un determinado beneficio a los clientes”. Para captar futuras oportunidades, las empresas deben saber hoy cuales son las competencias que debe adquirir para el futuro.

La inversión preventiva en una competencia esencial no es un salto al vacío. Se debe tener imaginación para idear las numerosas maneras en que se puede entregar el beneficio a los clientes. Las competencias más valiosas son las que representan una puerta de acceso a una amplia variedad de posibles mercados de productos.

**Tabla 3: Pensar de forma diferente sobre la organización**

<b>TESIS</b>	<b>ANTITESIS</b>	<b>SINTESIS</b>
<b>Conjunto de la empresa</b>	<b>Unidades de negocio</b>	<b>Interconexiones</b>
<b>Centralizada</b>	<b>Descentralizada</b>	<b>Colectiva</b>
<b>Burocrática</b>	<b>Dotadas de poderes</b>	<b>Dirigida</b>
<b>Clones</b>	<b>Renegados</b>	<b>Activistas</b>
<b>Orientada a la tecnología</b>	<b>Orientada al cliente</b>	<b>Orientada a los beneficios</b>
<b>Diversificada</b>	<b>Negocio Central</b>	<b>Competencia esencial</b>

En el manual de estrategias o marketing casi siempre todo gira en torno a la competencia dentro del mercado existente y los instrumentos de análisis, de segmentación, estructura industrial y cadena de valor son útiles en un mercado claramente definido donde la mayoría de las reglas de competencia ya se han establecido, al igual que las relaciones de intercambio que están dispuestas a hacer clientes y proveedores, sin embargo en las áreas en las que surgen oportunidades y los mercados no están definidos, las reglas se están por escribir o rescribir y pensemos en esto como un negocio nuevo, un mercado nuevo o lo que denomina Chan Kim un océano azul.

Las empresas muchas veces se enfocan en la cuota de mercado y su conservación, y abandonan la cuota de la oportunidad (Ya desarrollamos el concepto de que crisis es igual a oportunidad)..

Para la mayoría de las empresas, la cuota de mercado es el criterio primordial para medir la fuerza de la posición estratégica de la empresa. Sin embargo competir por el futuro es competir por una cuota de oportunidad más que por una cuota del mercado. Maximizar la cuota de las futuras oportunidades es cómo una empresa podrá acceder a una amplia gama de oportunidades y asegurarse la supervivencia que es el primer fin de la organización según Jean Paul Sallenave.

La pregunta es, dadas nuestras cualificaciones o competencias actuales ¿Qué cuota de las futuras oportunidades es probable que capturemos? Y ¿Qué nuevas competencias tendríamos que adquirir y que cambiar de nuestra definición de mercado servido para capturar una cuota mayor de futuras oportunidades?

Dado que las competencias no son un don divino, sino que representan la acumulación paciente y persistente de capital intelectual y organizacional, los gobiernos pueden contribuir legítimamente a reforzarla con políticas educativas, incentivos fiscales, reclutamiento de inversiones, etc. Los altos directivos deben estar tan obsesionados por maximizar la cuota de oportunidad, como para maximizar la cuota de mercado. Significa comprometerse a convertirse en el líder del presente y en nuevas áreas de competencias mucho antes de que se vislumbren totalmente la forma y la estructura exacta de los futuros mercados.

El proceso tendiente a identificar a las fuerzas de cambio y las resistencias internas y externas, así como evaluar la base de recursos estratégicos de una compañía y las preocupaciones de las partes interesadas clave, junto con el feedback sobre su desempeño actual, sirve para estimular el

pensamiento creativo sobre las opciones estratégicas futuras. Aunque quizás sea demasiado pronto para llegar a algunas conclusiones, es importante comenzar por el proceso de creación de una visión para el futuro de la organización, definición amplia de lo que llamaremos propósito estratégico.

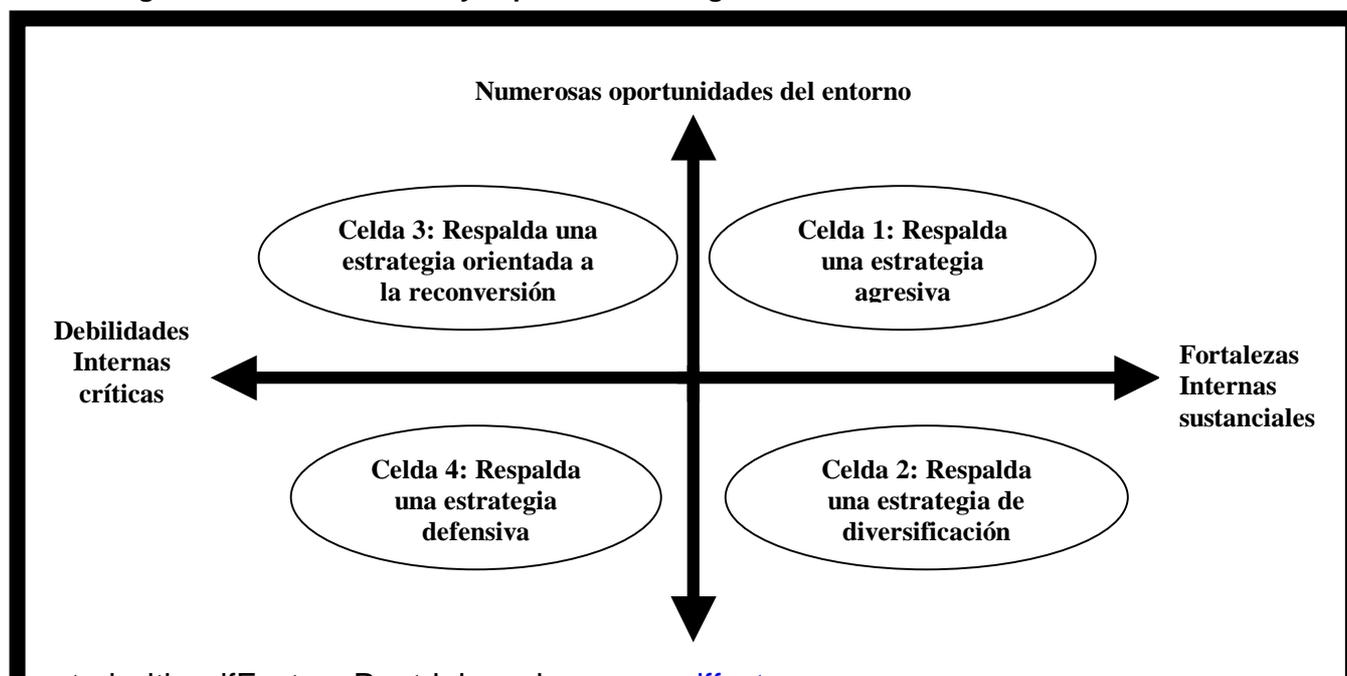
El grado de incertidumbre en el entorno estratégico externo tiene implicancias sustanciales para la postura estratégica, que una empresa debería considerar. Los entornos muy inciertos requieren, en ocasiones, una postura de adaptación que preserve “el derecho a participar”. La auténtica ambigüedad le da a los delineadores la oportunidad de escribir nuevas reglas para la competencia e imponer nuevas estructuras en el panorama competitivo.

El análisis FODA es útil para diagnosticar la incertidumbre como base para elegir una postura estratégica apropiada. Podemos vincular la evaluación de las oportunidades y de las amenazas externas con la evaluación de las fortalezas y de las debilidades internas. La combinación de oportunidades del entorno con fortalezas internas importantes requiere la adopción de una postura agresiva y hasta audaz. Por otro lado la presencia de amenazas importantes en el entorno estratégico unidas a las debilidades críticas de la organización sugiere la adopción de una postura más defensiva.

**Tabla 4: Relación de factores internos y externos**

Diagnóstico	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<p style="text-align: center;">A</p> Máximas posibilidades de aprovechamiento de las oportunidades Ventajas competitivas Aspectos favorables para la determinación de estrategias de crecimiento	<p style="text-align: center;">B</p> Incapacidad para aprovechar las oportunidades Orientación de los recursos hacia acciones que permitan superar las debilidades y mejorar la situación competitiva y estratégica
<b>Amenazas</b>	<p style="text-align: center;">C</p> Riesgo acotado frente a las amenazas  Dificultades para el aprovechamiento de las fortalezas	<p style="text-align: center;">D</p> Máximo riesgo respecto a situaciones que atentan contra el cumplimiento de los objetivos Orientación de los recursos hacia acciones que permitan superar debilidades y neutralizar amenazas

**Figura 1: El análisis FODA y la postura estratégica**



## Principales amenazas del entorno

**6.-**

### **6.- REFLEXIONES Y CO Principales amenazas del entorno**

Según Peter Drucker la administración es gerencia y ésta se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para el logro de los objetivos organizacionales en forma eficiente.

Como vemos la función del gerente se encuentra ligada estrechamente y condicionada por el comportamiento organizacional, y éste a su vez se encuentra diseccionado por la cultura, los valores y las filosofías propias de la organización (paradigmas y modelos mentales), lo que conlleva a que sólo se pueda lograr el éxito organizacional bajo una premisa fundamental del logro del alineamiento en pos de conseguir los objetivos estratégicos fijados por los responsables del ápex estratégico de la organización.

Evidentemente, este proceso de alineamiento necesita inexorablemente de la comunicación interna como herramienta primordial para llevarse a cabo

Hoy, debido a la evolución social y al aumento del nivel cultural de los trabajadores, el ordeno y mando ya no funciona.

Para que los trabajadores aporten su colaboración y esfuerzo a la consecución de los objetivos de la empresa, quieren saber cuáles son esos objetivos y quieren también saber cuál es la realidad de la empresa, su posicionamiento en el mercado, sus proyectos de futuro y, en definitiva, su viabilidad. Quieren compartir, quieren cooperar.

Una empresa, concebida como una red de contactos, de intercambio de información, en la que no habrá directivos ni trabajadores, sino “empresarios”; en la que el peso de la responsabilidad y, por supuesto, de la autonomía va a pasar de la dirección al personal de primera línea, al personal de contacto, que se enfrenta a problemas y los resuelve; adquiere una importancia decisiva que cree en sus paradigmas y su cultura, genera confianza y credibilidad interna y externa para capturar las oportunidades (crisis) en tiempos complejos.

En el libro “La organización focalizada en la estrategia – cómo implementar el balance scorecard, ediciones Gestión 2000 Symnetics R.S.Kaplan y D.Norton”, enumeran cinco principios de gestión clave identificados como importantes para una implantación exitosa de la estrategia y el alineamiento necesario de los RRHH. Ellos son:

1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo
2. Traducir la estrategia en términos operativos: definir los mapas estratégicos, los B.S.C., las metas y las iniciativas
3. Alinear la organización con la estrategia: alinear la sede corporativa, las unidades del negocio, las unidades de soporte, los aliados externos y el consejo de administración (Directorio) con la estrategia
4. Hacer de la estrategia un trabajo de todos: proporcionar formación, comunicación, definición de metas, compensación por incentivos y capacitación del personal
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo: integrar la estrategia en la planificación, el presupuesto, la generación de informes y las revisiones de gestión

La mayor brecha entre las prácticas de las organizaciones del Hall of fame y las restantes, se encuentra en el alineamiento organizativo.

Las organizaciones cuyos nuevos sistemas de gestión estratégica brindan los mayores beneficios, sobresalen a la hora de alinear las estrategias de su sede corporativa, unidad de negocio y unidades de soporte, y esto indica que el alineamiento, al igual que la sincronización del equipo de alto desempeño produce beneficios extraordinarios.

Entender cómo crear alineamiento en las organizaciones es un paso adelante muy valioso, capaz de generar recompensas considerables para todos los tipos de organizaciones. La gestión del alineamiento se revela a los altos directivos a través del balance scorecard y ésta se transforma en una de las principales herramientas para crear, incentivar y mantener la integración organizativa.

Las mayorías de las teorías sobre la estrategia se centran en las unidades de negocio, con sus productos, servicios, clientes, mercados, tecnologías y competencias diferenciadas.

La estrategia de la unidad de negocios describe la manera en que ésta se propone crear productos y servicios que ofrecen a los clientes potenciales, un mix diferenciado y único de beneficios, al que hemos denominado propuesta de valor para el cliente.

Si la propuesta de valor es lo suficientemente atractiva, el cliente realiza una serie de compras que crean valor para la unidad de negocios. Los cuatro arquetipos de propuesta de valor en torno de los cuales suelen competir las unidades de negocios son:

1. Mejor costo total: ofrecer productos y servicios consistentes, oportunos y de bajo costo.
2. Líder en productos: ofrecer productos y servicios que mejoren los niveles de desempeño existentes.
3. Soluciones para el cliente: ofrecer un mix personalizado de productos y servicios, combinando con Know-how para resolver los problemas de los clientes.
4. Plataforma de sistemas: ofrecer una plataforma que se convierta en Standard en la industria para ofrecer productos y servicios.

Las unidades de negocios desarrollan mapas estratégicos y B.S.C. para llegar a un consenso sobre la estrategia en el equipo directivo, comunicar la estrategia a los empleados con el propósito de ayudar a la organización a implantarla, asignar recursos de manera consistente con la estrategia, y monitorizar y guiar su desempeño. Todas estas actividades permiten a las unidades de negocio crear valor a partir de las relaciones con sus clientes.

La mayoría de las empresas contemporáneas, son en esencia, carteras de unidades de negocio y unidades de soporte. Para que una compañía pueda agregar valor a su conjunto de unidades, debe alinearlas para crear sinergia. Éste es el territorio de la estrategia corporativa u organizativa: definir cómo la sede central agrega valor. Cuando la organización alinea las actividades desde sus diferentes unidades de negocio y de soporte, crea fuentes de valores adicionales denominadas valor derivado de la organización.

**(Creación de valor) = (Valor derivado del cliente) + (Valor derivado de la organización)**

**(Estrategia recreación de valor) = (Propuesta de valor para el cliente) + (Valor derivado de la organización)**

Sin duda las organizaciones que perduran son capaces de aprovechar su cultura y paradigmas o modelos mentales como fuente de creación de confianza y credibilidad para la captura de oportunidades en tiempos complejos (Crisis). Lo primero que hacen es dejar de lado una serie de paradojas o contradicciones aparentes tomando una actitud de ir por todo, anteponen el propósito a las utilidades pero ponen pragmatismo en la búsqueda de las mismas; Se asientan sobre una ideología básica relativamente fija pero están pendientes del cambio vertiginoso y acompañan el movimiento del contexto; detectan oportunidades producto de las crisis; Son conservadoras en lo básico pero también toman medidas audaces, comprometidas y arriesgadas; Tienen una clara visión y sentido de dirección pero han desarrollado mecanismos que exacerbaban el oportunismo y la investigación empírica (prueba y error); Se proponen grandes metas difíciles y audaces pero su progreso es incremental y evolutivo; Seleccionan gerentes que siguen la tradición pero también aquellos que son capaces de introducir **cambios**; Ejercen un fuerte control ideológico pero así buscan lograr una autonomía operacional; De la cultura hacen casi un culto y es sumamente rígida pero desarrollan capacidad de cambio, adaptación y mimetización; Se proponen proyectos a largo plazo pero exigen retornos en el corto plazo; Su actitud filosófica es visionaria y futurista pero propugnan una excelente ejecución detallada momento a momento; Se organizan conforme con una ideología básica pero la adaptación de ésta es constante.

La rentabilidad es una condición necesaria para la existencia y un medio para alcanzar fines más importantes, pero no es un fin en sí mismo. Las utilidades son como el oxígeno, el agua, el alimento y la sangre para el organismo, no son el objeto de vida pero sin ellos no hay vida.

La autenticidad de la ideología y el grado en que la organización logre conformidad sostenida con ella cuentan más que el contenido de dicha ideología. Para 3M será innovar, para American Express, servicio heroico a los clientes y conformidad de los servicios, para Citicorp, el expansionismo, para G.E., mejorar la calidad de la vida por medio de tecnología e innovación. En definitiva la ideología central será la suma de los principios esenciales y permanentes de la organización, es decir sus valores centrales más su propósito, es decir las razones fundamentales de su existencia.

A partir de todo esto el planteo es preservar el núcleo (ideología central) y estimular el progreso. Para estimular el progreso no hay mejor mecanismo que proponerse metas grandes y audaces y generar confianza y credibilidad interna y externa.

Cuando hablamos de cultura y culto hacia ella no hablamos de culto a la personalidad de un líder, más bien el punto es construir una organización que fervientemente proteja su ideología central en formas específicas concretas, capaciten a las personas, creen sensación de pertenencia y de pertinencia. Como definía Pichón Riviere, pertenencia es la sensación e identificación de la persona hacia el grupo y pertinencia es la identificación de la persona hacia la cultura-tarea y para esto hay que tratar de aplicar cosas prácticas y concretas como: Programas de orientación; Centros de entrenamiento; Fomento de relaciones sociales; Políticas de ascenso y plan de carreras; Metalenguaje

único y terminología especial; Criterios de incentivos, ascensos, premios; Otros.

El objetivo de todo esto es ejercer en todo momento un exhaustivo control ideológico que sirva para desarrollar habilidades de autonomía operacional lo que impacta directamente e la preservación del núcleo (ideología central) y es un fuerte incentivo que estimula el progreso.

Los éxitos no vienen solos, hay que buscarlos, hay que intentar, y para esto no podemos probar poco, se deben ensayar muchas cosas y quedarse con las que funcionan. La idea es sencilla, agregar ramas al árbol y luego podar, en un ejercicio constante de búsqueda de éxitos.

La única forma es alinearse, funcionar como un solo cuerpo, direccionados hacia nuestros objetivos con nuestra cultura, nuestros valores, nuestro comportamiento organizacional que enmarca “nuestra forma de hacer las cosas e interpretación de la realidad” para capturar una porción de oportunidades producto del cambio, la crisis, o de una mirada prospectiva en pos del futuro y la supervivencia.

Sí nos da lo mismo donde ir cualquier camino nos lleva, sí nos da lo mismo cómo ir, cualquier medio nos lleva, pero vemos que la esencia de las organizaciones no es dejar su suerte en manos de otros, son artífices de su destino, lo construyen desde su gente y para su gente, están llamadas a perdurar, a trascender, a deslumbrar y a hacer historia en pos de sus objetivos, dejando de lado los fracasos que alguna vez tuvieron. Están dispuestas a construir futuro desde su ideología y desde su presente teniendo en cuenta que el éxito es el de todos sus integrantes, que se constituyen en cuerpo y alma, y que funcionan respetándose y respetando sus creencias aunque a veces sus partes deban resignar objetivos propios en busca del logro de los fines organizacionales.

## **7.- BIBLIOGRAFÍA**

- Collins James C., Porras Jerry I.: Empresas que perduran – Ed. Norma – Colombia 2002  
Grove Andrew S.: Sólo los paranoicos sobreviven-Ed. Granica S.A.-España-1998  
Hamel Gary-Prahalad C.K.: Compitiendo por el futuro-Ed. Ariel S.A.-España-1999  
Hax Arnoldo-Majluf Nicolás: Estrategias para el liderazgo competitivo-Ed. Granica S.A.-Argentina-1997  
Hax Arnoldo-Wilde II Dean L.: Proyecto delta-Grupo editorial Norma-Colombia-2001  
Hersey Paul, Blanchard Kenneth H., Jonson Dewey E.: Administración organizacional – Liderazgo situacional – Ed. Prentice Hall – México 1998  
Kaplan Robert S.-Norton David P.: Alignment-Ed. Gestión 2000-España-2005  
Kaplan Robert S.-Norton David P.: Cómo utilizar el cuadro de mando Integral-Ed. Gestión 2000-España-2000  
Kaplan Robert S.-Norton David P.: Cuadro de mando Integral-Ed. Gestión 2000-España-1999  
Kaplan Robert S.-Norton David P.: Mapas estratégicos-Ed. Gestión 2000-España-2001  
Kim Chan W.-Mauborgne Reneé: La estrategia del océano azul-Grupo editorial Norma-Colombia-2005  
Kluyver Cornelis A. de: Pensamiento estratégico-Ed. Pearson Educación S.A.-Argentina 2001  
Koch Richard: La guía financiera times de estrategia-Ed. Pearson Educación S.A.-España-2001  
Levy Alberto: ECP Estrategia, cognición y poder-Ed. Granica S.A.-Argentina- 2007  
Mintzberg Henry- Quinn James Brian- Voyer John: El proceso estratégico-Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.-México-1997  
Mulder Duclós Enrique de-Ortiz Ibarz José Ma.: Ética para seguir creciendo-Ed. Pearson Educación S.A.-España-2001  
Pfeffer Jeffrey: Organizaciones y teoría de la organización –Ed. El Ateneo – Argentina.

Porter Michael E.: Estrategia competitiva-Talleres de Offset Visionary S.A.-México-2000  
Sallenave Jean-Paul: Gerencia y Planeación estratégica-Grupo editorial Norma-Colombia-1990  
Red INSIDE - [www.inside.com.ar](http://www.inside.com.ar) – [redaccion@inside.com.ar](mailto:redaccion@inside.com.ar)  
Robbins Stephen P. : Comportamiento organizacional –Ed. Prentice Hall – México 1999  
Scarano Eduardo R.: Manual de redacción de escritos de investigación – Ed. Macchi – Argentina 2004  
Senge Peter M.: La quinta disciplina-Ed. Granica S.A.-Argentina- 2004  
Kluyver Cornelis: Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos – Ed. Pearson Prentice Hall – 2da. Reimpresión – Argentina – 2006

## **8.- RESUMEN**

El contexto internacional actual indica que hay una profunda crisis que como hemos desarrollado a lo largo del trabajo es sinónimo de oportunidad.

Tratamos además de abordar y explicar los orígenes de la misma y su repercusión en América Latina (México y Argentina en especial)

Hablamos también de que es la identidad organizacional, la cultura organizacional, los valores y los paradigmas, la crisis, de la necesidad de no pensar en una cuota de mercado hoy sino en la captura de una porción de las oportunidades del futuro, repensando el negocio con una actitud y visión prospectiva; intentamos describir que estas oportunidades no son solo para las grandes empresas sino para todos, gobiernos, grandes empresas, Pymes, microempresas y emprendedores con ideas nuevas pues, la cultura organizacional no es patrimonio de una estructura, tipo o tamaño definido de organización.

Los nuevos paradigmas o paradigmas emergentes de la administración actual constituyen al ser incorporados a la cultura organizacional y al lograr el alineamiento de los recursos humanos en pos de los objetivos estratégicos la creación de confianza y credibilidad (ya sea interna o externa) para la captura de oportunidades en estos tiempos complejos.

La confianza y credibilidad se transforma en identidad y crea imagen de tal manera que nos posiciona en la mente de nuestros clientes y consumidores y la sociedad toda.

El alineamiento organizacional y cultural es una condición necesaria para lograr el objetivo último de las organizaciones que es el de perdurar y sobrevivir

Este trabajo tiene la intención de combinar los diferentes pensamientos de Gary Hamel, C. K. Prahalad, Robert Kaplan y David Northon para pensar en una alternativa de aprovechamiento de las crisis recurrentes que se generan en la economía mundial pensando siempre en las oportunidades que estás presentan.

La crisis es oportunidad, la oportunidad es desafío y las organizaciones que creen en ellas, que tienen confianza y credibilidad conviven con él y aprovechan cada momento en pos de lograr una posición distinguida en la sociedad es decir un **posicionamiento relevante y trascendente**.