

UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

Facultad de Ciencias Exactas, Ingeniería y Agrimensura

Escuela de Posgrado y Educación Continua



Maestría en Ingeniería de Gestión Empresaria

Título: Propuesta de un modelo de estructura organizacional dual para una PyME de Santa Fe

Autor: Ing. Alejandro D. Drigo

Director: Dr. Luciano Villegas

Co-director: Ing. Gianni Piotto

Lugar: Rosario, Santa Fe, Argentina

Fecha: 2022

RESUMEN

En un mundo empresarial que se moviliza cada vez más rápido, siendo clave lograr rapidez, agilidad, eficiencia y confiabilidad, este trabajo aborda la convivencia de estructuras tradicionales y modernas en un modelo dual. Se repasan destacados aportes teórico-prácticos, incluyendo modelos basados en jerarquía, relación de estructura con estrategia y cultura, teoría de sistemas, modelos basados en red y metodología de cambio. A través de un estudio de caso, indagando mediante entrevistas, se logra un diagnóstico de su estructura real actual. Es posible, comunicando la visión y estrategia al personal y tomando acciones para modelar la cultura, que estas características acompañen a la nueva estructura. Como ejes estratégicos se hallaron factores positivos y negativos que podrían influir en su implementación. Para aplicarla y mantenerla se representó mediante herramientas el nexo entre la empresa actual y el modelo planteado. Se evidenciaron obstáculos al cambio y se planteó su abordaje en tres etapas con aceleradores. La empresa debe participar del proceso tecnológico generando y circulando la capacidad que mayores ventajas competitivas genera: el conocimiento. Se elabora una propuesta, con todas las posibilidades y limitaciones inherentes, de modelo dual claro y concreto susceptible de ser implementado en una PyME.

PALABRAS CLAVE: Estructura, jerarquía, red, modelo dual, estrategia, cultura, cambio

ABSTRACT

In a business world that is moving faster and faster, where it is key to achieve speed, agility, efficiency and reliability, this work addresses the coexistence of traditional and modern structures in a dual model. Outstanding theoretical-practical contributions are reviewed, including models based on hierarchy, relationship of structure with strategy and culture, systems theory, network-based models and change methodology. Through a case study, investigating through interviews, a diagnosis of its current real structure is achieved. It is possible, by communicating the vision and strategy to the staff and taking actions to shape the culture, that these characteristics accompany the new structure. As strategic axes, positive and negative factors were found that could influence its implementation. To apply and maintain it, the link between the current company and the proposed model was represented using tools. Obstacles to change were evidenced and a three-stage approach with accelerators was proposed. The company must participate in the technological process generating and circulating the capacity that generates the greatest competitive advantage: knowledge. A proposal is elaborated, with all the inherent possibilities and limitations, of a clear and concrete dual model that can be implemented in a SME.

KEYWORDS: Structure, hierarchy, network, dual model, strategy, culture, change

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, novia y amigos que sostuvieron mi ánimo en esas largas noches de vigilia e impulsaron mi paso por las universidades, en la construcción de mi carrera.

A Walter quien me motivó de joven estudiante a seguir creciendo con sus variados debates, convenciéndome del poder de la gestión. A Gianni por haberme inspirado como ingeniero químico a estudiar gestión empresarial, en el trabajo, en sus clases y con sus libros. A Rodolfo que me forma día a día y me permite poner en práctica la teoría estudiada.

A Miranda que desbloqueó de manera no convencional mi indecisión de meses respecto al tema. A Paula que corrigió mi idea original y me guió en la nueva propuesta. A Marta, Alicia y Luciano que con sus aportes hicieron esto posible.

A las eternas caminatas solitarias por las calles de Rosario: “Nunca pensé tanto, ni viví tanto ni fui tanto yo mismo como en los que hice solo y a pie. La marcha tiene algo que anima y aviva mis ideas: cuando estoy quieto apenas puedo pensar” (J. J. Rousseau).

Espero haber obtenido un texto sobrio y concreto: “Me inclino a pensar que los hombres, cuando los examinas, encuentran que todas sus ideas simples concuerdan generalmente, aunque en las discusiones con los demás quizá confunden unas con otras a causa de los distintos nombres que les dan. Creo que los hombres que abstraen sus pensamientos, y que examinan detenidamente las ideas de sus mentes, no pueden diferir mucho en sus pensamientos” (J. Locke).

Espero haber logrado un contenido teórico ordenado y riguroso: “Pero advertí en seguida que aun queriendo pensar, de este modo, que todo es falso, era necesario que yo, que lo pensaba, fuese alguna cosa. Y al advertir que esta verdad –pienso, luego soy- era tan firme y segura que las suposiciones más extravagantes de los escépticos no era capaces de conmoverla, juzgué que podía aceptarla sin escrúpulos como el primer principio de la filosofía que buscaba” (R. Descartes).

Esto nace de una inquietud, una necesidad y, obviamente, de mi pasión por acercar la teoría administrativa a la práctica gerencial.

ÍNDICE

1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1.	Identificación y planteamiento del problema	6
1.2.	Delimitación de la investigación e impacto del proyecto	7
2.	ESTADO ACTUAL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA.....	8
2.1.	Evolución del pensamiento	8
2.2.	Necesidad de una estructura de red	10
2.3.	En defensa de una estructura jerárquica	12
2.4.	¿Es posible en mi empresa?	13
3.	MARCO TEÓRICO.....	15
3.1.	Nuestro punto de partida.....	15
3.2.	Nuestro objeto de estudio	16
3.3.	El mecanismo detrás de la estructura: la rueda operativa	18
3.4.	Organigrama.....	19
3.5.	Coordinación del trabajo	23
3.6.	Parámetros relacionados al diseño de posiciones individuales.....	25
3.7.	Parámetros relacionados al diseño de la superestructura	27
3.8.	Parámetros relacionados al diseño de encadenamientos laterales	29
3.9.	Parámetros relacionados al diseño del sistema de toma de decisiones	31
3.10.	Relación estrategia y estructura	33
3.11.	Relación estrategia, estructura y cultura.....	39
3.12.	Administración integrada en la PyME	43
3.13.	Paradigmas: un acercamiento a los sistemas	45
3.14.	La organización y la teoría de sistemas.....	47
3.15.	Sistema administrativo.....	50
3.15.1.	<i>La comunicación</i>	50
3.15.2.	<i>La influencia</i>	53

3.15.3.	<i>Los sistemas de información y control</i>	56
3.16.	Unidad Estratégica de Negocios (UEN).....	58
3.17.	Estructura de Redes	65
3.18.	Racionalidad limitada vs Pensamiento lateral	68
3.19.	La innovación: fluidez, flexibilidad, originalidad.....	71
3.20.	La motivación: premios y castigos vs objetivos por proyectos	72
3.21.	Estructuras dinámicas	74
3.22.	Dificultades al cambio.....	78
3.23.	Nueva estructura implica cambio.....	80
3.24.	Aceleradores	81
3.24.1.	<i>Urgencia enfocada en una gran oportunidad</i>	81
3.24.2.	<i>Coalición orientadora</i>	82
3.24.3.	<i>Visión del cambio e iniciativas estratégicas</i>	83
3.24.4.	<i>Ejército de voluntarios</i>	84
3.24.5.	<i>Impulso de las iniciativas</i>	84
3.24.6.	<i>Triunfos de corto plazo y su celebración</i>	85
3.24.7.	<i>Aceleración sostenida</i>	85
3.24.8.	<i>Institución del cambio</i>	86
3.25.	Nuevas estructuras	87
3.26.	Estructura en las PyME	90
3.27.	Implementar el cambio estructural en las PyME	92
4.	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	94
5.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	94
5.1.	Objetivo general	94
5.2.	Objetivos específicos.....	94
6.	METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	95
7.	RESULTADOS.....	98
7.1.	Nuestro objeto de estudio	98

7.2.	Estructura organizacional actual	101
7.3.	Diseño de posiciones individuales	101
7.4.	Diseño de la superestructura	103
7.5.	Diseño de encadenamientos laterales	103
7.6.	Diseño del sistema de toma de decisiones	104
7.6.1.	<i>Producción</i>	104
7.6.2.	<i>Expedición</i>	105
7.6.3.	<i>Recursos Humanos</i>	105
7.6.4.	<i>Contabilidad</i>	105
7.6.5.	<i>Productos Químicos, Producto y Producto Terminado</i>	106
7.7.	Visión / Estrategia	106
7.8.	Cultura.....	109
7.9.	Ejes estratégicos para su implementación	112
7.10.	Herramientas para su implementación y mantenimiento	119
7.11.	Producto Terminado	128
8.	CONCLUSIONES.....	130
9.	ANEXOS.....	135
9.1.	Anexo 1	135
9.2.	Anexo 2.....	135
9.3.	Anexo 3.....	136
9.4.	Anexo 4.....	136
9.5.	Anexo 5.....	136
9.6.	Anexo 6.....	137
9.7.	Anexo 7.....	138
9.8.	Anexo 8.....	138
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	139

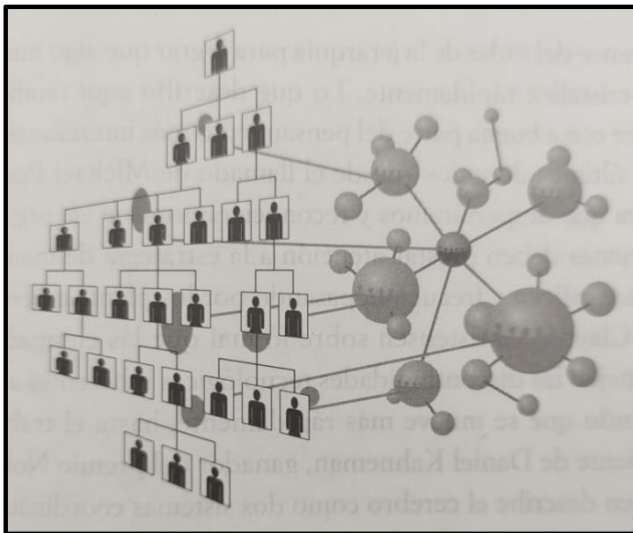
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y planteamiento del problema

Este trabajo aborda el diseño de una estructura organizacional de carácter dual, en el marco de la administración o gestión empresarial en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) industriales de la región. Aquí entendemos que, en un mundo de negocios que se moviliza cada vez con mayor rapidez, con oportunidades y amenazas que aparecen y desaparecen constantemente, es clave para cualquier empresa lograr un diseño estructural rápido y ágil, sin relegar por ello su eficiencia y confiabilidad. Es por ello que intentaremos proponer la estructura más adecuada para la empresa objeto de estudio, para lograr la incorporación efectiva de una estructura de redes, a la existente estructura tradicional jerárquica, logrando la dualidad planteada. Esta le dará a la organización, según la bibliografía consultada, las cualidades mencionadas.

Podemos explicar dicha estructura gráficamente de la siguiente manera:

Figura 1: Estructura organizacional dual



Fuente: Kotter, 2015, p. 25

¿Qué es estructura organizacional? Según Mintzberg (2001), esta puede ser definida: “simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre tareas” (p. 6).

Por su parte, Serra y Kastika (2000), sostienen que estructura es todo lo relativo a su funcionamiento en términos de comunicación, influencia, información y también control. “La estructura de una empresa no es su organigrama. Y los aspectos estructurales que no se ven en un organigrama son cada vez más importantes para el funcionamiento de una empresa” (Serra y Kastika, 2000, p. 27).

En este sentido, y de acuerdo con el objetivo central de la Maestría en Ingeniería de la Gestión Empresarial, el cual es aportar conocimientos y herramientas (de real y efectiva utilización) que aseguren la mayor eficiencia en los procesos de toma de decisiones empresariales, la tesis desarrollada se centra en una de dos características que, según numerosos autores, relacionadas constituyen pilares del management empresarial. “Estructura y estrategia se complementan y, adecuadamente alineados, contribuyen a un mayor rendimiento de la empresa” (Fernández Ríos, Sánchez y Rico Muñoz, 2001, p. 29).

El análisis incluso se extiende, en algunos autores, a la interdependencia entre dichas características.

“Después de formular la estrategia de una compañía, la gerencia debe hacer una estructura de diseño organizacional como su prioridad, ya que cada función requiere desarrollar una habilidad distintiva con el fin de incrementar la eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer a sus clientes” (Andrade T. y Valdivieso, 2015, p. 29).

Por otro lado, muchos de los conceptos que aquí se manejarán, se hallan íntimamente relacionados a diversas disciplinas que abordan la administración y gerenciamiento de empresas y se encuentran incluidas en el plan de estudios de la maestría.

1.2. Delimitación de la investigación e impacto del proyecto

El proyecto se desarrollará a través de la metodología de estudio de caso, con todas sus posibilidades y limitaciones inherentes, aplicada a una empresa industrial de la región de Santa Fe catalogada como PyME. En segmentos posteriores del trabajo, se expondrán los criterios utilizados para su elección. En todo momento deberemos considerar que se trata de una PyME, cuya particular

estructura requiere adaptación de los conceptos que la bibliografía utiliza, más propios de las grandes empresas multinacionales.

Es por ello que proponemos, en primera instancia, hacer un repaso de los más destacados aportes teóricos y prácticos para pensar este modelo novedoso y, en segundo lugar, comprender en profundidad la realidad actual de la empresa en cuestión. Solo entonces estaremos en condiciones de elaborar una propuesta que resulte beneficiosa para la misma.

No debemos dejar de hacer hincapié en lo mencionado en segundo lugar, que hace referencia a la necesaria indagación a ejecutarse sobre su estructura, su estrategia y su cultura. “Ya no es posible aislar cada uno de estos tres conceptos estudiándolos y aplicándolos como herramientas y técnicas independientes para cada uno de ellos. En esta triada se fundamenta lo que hoy se denomina administración estratégica y competitiva” (Valdivieso Merino, 2016, p. 1). Respecto a los problemas organizacionales que se presentan, Serlin (2010) afirma: “Ha sido útil entender que cada situación organizacional debe tener los instrumentos adecuados a sus propiedades para abordarlos” (p. 373).

Se espera, por parte de este proyecto, obtener un modelo estructural claro y concreto que le permita a la empresa estudiada su efectiva implementación, de optar por ello. Se deberán contemplar ejes estratégicos y herramientas para aplicarlo y mantenerlo, y posibles impactos en la empresa.

2. ESTADO ACTUAL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL TEMA

2.1. Evolución del pensamiento

Entre los antecedentes sobre esta problemática se destaca el trabajo pionero de Chandler (1962), que observó las innovaciones producidas en empresas de gran escala sosteniendo que el crecimiento estratégico de una empresa es el resultado de una toma de conciencia de las oportunidades y necesidades¹. En

¹ Chandler observó las primeras empresas en aplicar innovaciones organizacionales a gran escala y de forma independiente, es decir, sin imitación. Entre estas optó por aquellas con mayor información disponible: E.I. du Pont de Nemours & Co (1918), General Motors Corporation (1918), Standard Oil Company (New Jersey) (1925) y Sears, Roebuck and Company (1929). Para su estudio se basó en una encuesta preliminar de patrones cambiantes en el crecimiento y la administración de la gran empresa. A continuación, realizó un análisis comparativo de innovaciones organizacionales en los 4 casos de estudio mencionado y una extensa

este sentido el autor sostiene que hay un conjunto de factores que inciden en esta situación, entre los cuales destaca la evolución de la tecnología, los que permiten emplear los recursos existentes o en expansión de forma más rentable. De ahí que plantee que una nueva estrategia requiere una estructura nueva o al menos remodelada si la empresa ampliada pretende ser operada eficientemente.

Ya sea en los primeros estudios, como el de Chandler, como así también a través de trabajos más recientes, la literatura de administración ha mostrado constantemente interés hacia nuevas formas organizacionales. Como nos expone Gantman (1994), en su análisis de la evolución del pensamiento de gestión considerándolo como ideología, el modelo burocrático (como denomina a la estructura tradicional) ha sido presentado como disfuncional en relación con los desafíos de un entorno complejo y en cambio permanente. El autor nos explica la existencia de enfoques diversos (con algunas diferencias o puntos de fricción entre sus autores), pero que refieren a un nuevo modelo de organización, que supera la burocracia, con un consenso respecto a nuevas formas organizacionales más horizontales, "democráticas" y "participativas", donde se diluye la autoridad formal. Veremos posteriormente en el trabajo como se evoluciona de modelos jerárquicos a modelos más modernos, atravesando este paradigma planteado.

Por su parte, Boggino (2015) afirma:

“Hoy día en general todos los autores, independientemente de las visiones de la bibliografía del presente, trasuntan el cambio de paradigma hacia organizaciones más flexibles, piramidalmente achatadas con menos niveles (estructuras orgánicas), con un comportamiento en donde el cambio es lo permanente, la inestabilidad es dinámica, el concepto de autoorganización es el signo de la complejidad, la teoría del caos asume plena vigencia, y las transformaciones culturales individuales y organizativas deben ser la constante” (p. 16).

investigación sobre por qué y como otras empresas las aceptaron o rechazaron. Pocas eran las generalizaciones o hipótesis respecto a la administración de empresas por aquel entonces, a causa de la falta de información empírica disponible, y fue esto lo que motivó a la investigación de sus nuevas formas y métodos.

2.2. Necesidad de una estructura de red

“La empresa moderna nace en el siglo XX con Ford y su mítico Modelo T (1908): producción y publicidad masiva, estandarización, controles financieros y estadísticos, y aplicación extrema de las teorías de organización científica del trabajo de Taylor.

En los años 70 emerge el toyotismo, que basándose en la producción flexible, la calidad total y el sistema just in time (almacenaje cero) origina un vertiginoso aumento de la calidad y la productividad. También en esta década General Electric busca la flexibilidad creando las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).

En los años 90 con la irrupción de internet, el conocimiento se convierte en el principal factor productivo. Las estructuras jerárquicas tradicionales se muestran ineficaces para transmitir y gestionar de forma eficiente la creciente información y conocimiento. Nace un modelo de empresa en red, que se impondrá como modelo de flexibilidad y creación de valor.” (Maldonado, 2018, p. 26).

Entendamos mejor por qué se impone el mencionado modelo. A la hora de pensar la estructura adecuada para una empresa, algunos autores se apoyan en las dificultades que debe afrontar. Jankowicz (2009), en su estudio de cambio organizacional en PyMEs dedicadas a servicios de ingeniería y montajes eléctricos², concluye: “La complejidad en la conducción y gestión de las empresas Pymes se debe a los constantes cambios en el mercado y su marco normativo. La inestabilidad del país y los cambios repentinos llevan a tener que estar muy atento para no quedar afuera” (p. 67).

¿Esta situación es propia de algún mercado en particular? Al respecto, Casalet, Cimoli y Yoguel (2005) generalizan para las PyME:

“La mayoría de las empresas, incluso las pequeñas y medianas, han estado vinculadas directa o indirectamente a las redes mundiales complejas y dinámicas. El hecho de que los mercados sean cada vez más competitivos implica una presión continua en los precios y otros factores competitivos como la flexibilidad, la innovación y la capacitación de los trabajadores.” (p. 7)

² En el marco empírico se efectuó una investigación exploratoria por entrevistas a informantes claves como ser los dueños de las Pymes y otros referentes como consultores, autores de libros, artículos sobre el tema y demás referentes de importancia. El cuestionario incluyó la pregunta: ¿A qué le atribuye la dificultad en la conducción y gestión de este tipo de empresas?

Etkin (2017) profundiza:

“En un marco incierto, el planeamiento debe incorporar factores de flexibilidad. Importa lograr consensos y acuerdos internos sobre las líneas de acción prioritarias. Antes que exigir tareas específicas bajo relación de fuerza, la organización requiere que sus integrantes estén en condición de enfrentar la incertidumbre y el cambio ambiental con actitudes adaptativas” (p. 56).

Podríamos preguntarnos entonces, cómo llegamos desde el contexto a una nueva estructura. Serlin (2010) nos respondería sintéticamente: “La comprensión que las organizaciones no están en equilibrio, que son dinámicas en su interacción con el contexto, ha ayudado a desarmar el aparato mono paradigmático” (p. 373).

Añaden Serra y Kastika (2000) que las empresas deberán aprender a reconocer, analizar, diagnosticar y manejar lo mejor posible todas aquellas variables que influyen decididamente. Sostienen que su estructura debe estar preparada para “absorberlas” y procesarlas logrando una realimentación permanente entre ambos. “La esencia del problema está en las innumerables interrelaciones que existen entre las piezas. Hacer que las interrelaciones se desarrollen y profundicen es lo que técnicamente se denomina “crear una estructura de redes”” (p. 17-18).

Prosiguiendo con el autor, las estructuras de redes tienden a que todas las áreas deban cumplir con todos los objetivos, lo que obliga a la resolución de situaciones contradictorias, traumatizante para las estructuras tradicionales. La estructura de redes asume que se puede adoptar nuevos caminos y enfoques, que existen distintas maneras de solucionar los problemas. Debe estar preparada para adaptarse a los cambios permanentes. Se trata de un nuevo tipo de organización o modo de ver la empresa.

La visión de una estructura en forma de red no se limita al interior de una empresa, sino que pueden extenderse a la forma en que se organiza el mercado mundial. Podemos recurrir a Podolny & Page (1998) quienes definen en su trabajo a: “una forma de organización en red como cualquier conjunto de actores (...) que persiguen relaciones de intercambio repetidas y duraderas entre sí y, al mismo tiempo, carecen de una autoridad organizativa legítima para arbitrar y resolver

disputas que puedan surgir durante el intercambio” (p. 59). Pero no se limitan sólo a la definición del concepto como tal, sino que también la reconocen como una de las tres formas alternativas de gobierno que se da en la interacción de las organizaciones en la economía global, junto con la jerarquía y el mercado.

Casalet, Cimoli y Yoguel (2005), en el mismo sentido y a partir del enfoque de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y otros autores, argumentan que las redes pueden ser una forma de organización de las actividades económicas que se diferencia de la clásica dicotomía entre mercado y jerarquía. Partiendo de una premisa, extensamente discutida en lo académico, incidan que las fuerzas de libre comercio (que definen a la forma de gobierno de mercado) no conducen automáticamente al pleno empleo de los recursos ni a la plena adaptación de la economía a un contexto externo cambiante. Entonces remarcan que los sistemas territoriales (que definen a la forma de gobierno de redes) sostienen los sistemas de innovación actuando como operadores de cuasi-mercado, contribuyendo (en los casos positivos) a disminuir las incertidumbres y a contrarrestar las debilidades de las competencias endógenas de sus participantes. Esto nos lleva a considerar que las ventajas competitivas de las empresas y de las instituciones dependen de su propia potencialidad para transformar conocimientos genéricos en específicos a partir de competencias estáticas y de su acumulación dinámica.

Si bien no abordaremos en este trabajo las formas de gobierno entre organizaciones, sino dentro de la propia empresa, este planteo ayuda a evitar la posturas paradigmáticas dicotómicas que instintivamente podemos llegar a

2.3. En defensa de una estructura jerárquica

Algunos autores, quienes perciben esta tendencia en la bibliografía a “eliminar el rezago burocrático del pasado”, destacan la importancia de mantener una estructura orgánica bien diseñada. Manifiesta Kotter (2015) que ésta nos permite distribuir el trabajo por departamentos, divisiones de productos y regiones donde se desarrolla y cultiva experiencia sólida; donde se inventan y utilizan procedimientos que pasan la prueba del tiempo, y donde hay unas relaciones claras de dependencia y responsabilidad. A esto se suman los procesos gerenciales para orientar y coordinar las actuaciones de los empleados y ese

sistema operativo permite que las personas hagan lo que saben hacer de una manera excepcional.

No omite, sino que presenta una lista no exhaustiva de problemas que enfrentan las estructuras jerárquicas. Estos son parte inherente del sistema por lo que, si bien pueden reducirse, no pueden eliminarse, y, como es de esperarse, con el tiempo se convierten en anclas que retrasan los esfuerzos por acelerar la agilidad estratégica y la ejecución de las estrategias. Los buenos líderes reconocen esto, en ocasiones solo por intuición, y tratan de compensarlo con esfuerzos, lo que puede aumentar la velocidad y la agilidad hasta cierto punto. Por ello el autor plantea la implementación, en forma complementaria, de un sistema organizado en forma de red, obteniendo un sistema operativo dual.

Sospecha Serlin (2010) al analizar la interacción entre ambas estructuras:

“Sin las conexiones entre los subconjuntos, todo el montaje enloquecería, ya que todo dependería de todo. Si hubiera demasiadas pocas conexiones entre los nodos, el conjunto sería muy simple y poco útil. O sea que el dilema se soluciona encontrando la cantidad justa de conexiones entre la jerarquía y la red. (...) Demasiadas conexiones (intervenciones gerenciales incluso) pueden paralizar la red, y los gerentes no ser conscientes de ello. (...) Así aparece la función de la dirección organizacional. Consiste en sincronizar adecuadamente la jerarquía con la red, y ambas con el contexto, dejando que los asuntos se arreglen sin su intervención, si ella no fuera necesaria” (p. 319-320).

2.4. ¿Es posible en mi empresa?

El título constituye un interrogante clave para este trabajo de investigación. De hecho, es un pensamiento corriente en el ámbito industrial PyME, considerar que las teorías y estudios surgidos en el ámbito de la disciplina que nos compete (la Administración), no son propicios, al menos en primera instancia, para este tipo de organización. Es menester en consecuencia, reforzar la postura de este trabajo al respecto:

“En general se cree que los sistemas de Management profesional fueron creados para grandes empresas y es por eso que muchas Pymes no creen estar en condiciones de aplicarlo, pero es preciso concluir que estos sistemas pueden ser implementados también en pequeñas y medianas empresas. Hay muchas herramientas del Management (...) que no requieren de una gran

complejidad para su implementación, pero el empresario Pyme tiene que estar decidido a querer utilizarlas y darse el tiempo y capacitarse para poder hacerlo” (Jankowicz, 2009, p. 66).

¿Por qué se puntualiza en la decisión y capacitación del empresario para lograrlo? Casalet, Cimoli y Yoguel (2005) nos llevan a focalizar en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), imprescindibles para el cambio estructural, que implican una “ruptura” o una “discontinuidad” con respecto a las tecnologías existentes, al punto de definir un nuevo paradigma tecnológico. Con frecuencia, el pequeño empresario está en condiciones de adaptarlas a sus propias especificidades productivas y solo debe recibir información con respecto a las nuevas oportunidades (proceso bien consolidado en el seno de las PyMEs). Con la irrupción de las TICs los conocimientos y las competencias deber ser recodificados, lo que es más fácil de llevar a cabo en presencia de conocimiento codificado (empresas grandes) que donde predomina un conocimiento tácito difuso (empresas pequeñas). Las competencias del pequeño empresario pueden resultar del todo inadecuadas a los efectos de una correcta evaluación de la conveniencia y las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información.

Las actitudes estratégicas de respuesta a esta nueva situación pueden representar situaciones por lo menos heterogéneas entre sí. Puede producirse una clausura excesiva (rechazo) por su incapacidad para evaluar los costos y beneficios, el temor a perder el control estratégico o el temor de que requieran competencias que la empresa no posee. La actitud opuesta, de apertura excesiva, implica una actitud de confianza acrítica hacia lo nuevo, con expectativas excesivas imposibles de satisfacer al menos en el corto plazo, generando una frustración difusa que se alza como obstáculo para su difusión. Esto puede deberse a la incapacidad de evaluar costos y beneficios, la ilusión de que la incorporación sea de “bajo costo” (que no implique una recualificación profunda del personal) o de que pueden acarrear indiscutibles ventajas inmediatas que se traduzcan en una mayor flexibilidad operativa.

Entendiendo haber cumplido con la intención de exponer conceptos y modelos en pertinentes en forma preliminar, podemos proceder con la presente investigación.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Nuestro punto de partida

Es necesario entender, iniciando el recorrido del cuerpo teórico del presente trabajo, la complejidad existente en el campo de la ciencia en el que nos adentramos.

“Las organizaciones se han multiplicado casi exponencialmente en el término de poco más de un siglo abarcando la complejidad de la actividad humana (...). Sin embargo (...) no ha tenido un correlato similar en su conocimiento. Los esfuerzos realizados por los estudiosos del tema (...) no han podido conciliar posiciones sobre su esencia, las formas de análisis y sus interpretaciones (...). También gerentes y consultores se preocupan por los avances del conocimiento pero por motivos operacionales vinculados al perfeccionamiento del gerenciamiento (...). Existe una mutua influencia que se establece entre, por un lado, la complejidad de la organización y la necesidad de dar respuesta a nuevas problemáticas o situaciones y, por el otro, el esfuerzo de los estudiosos del campo por diagnosticar, formular hipótesis y facilitar elementos para actuar e intervenir en las organizaciones. De la interacción entre realidad y campo del conocimiento tampoco hay evidencias de que se haya llegado al punto óptimo de utilización de los elementos, que ambos, proporcionan a la relación. Así, el panorama actual presenta una serie de temas nuevos, que son encarados desde la academia y retomados por la gestión organizacional.” (Gorrochategui, 2012, p. 131-132)

Siguiendo la misma línea, Echeverría (2000) analiza dicha problemática en la Dirección de las Empresas, donde con mayor fuerza se perciben los efectos de esta situación:

“Toda empresa reconoce, hoy en día, la importancia y la necesidad de la transformación (...). Sabe que si no se transforma compromete su supervivencia (...). Se tiene conciencia de que lo que está funcionando en el presente no será suficiente en el futuro (...).”

¿Cómo orienta el directivo sus acciones de transformación? En lo fundamental, siguiendo las modas, aplicando lo que está en uso, lo que están haciendo los demás y observando muy de cerca lo que hace la competencia (...). Se ha pasado de los programas de gestión de calidad total al benchmarking, a la reingeniería de procesos, a la gestión del conocimiento. (...).

Cada nueva moda se presenta como el remedio frente a males que las anteriores fueron incapaces de resolver, para luego añadir una frustración adicional y desplazar la mirada hacia una alternativa diferente.” (p. 19-20)

En el mismo sentido y profundizando en la causa raíz de estas soluciones infructuosas que se ofrecen actualmente, tomamos el trabajo de Ragno (s.f.) citando a otros autores:

“Novedosas recetas de gestión que acuden en ayuda de las organizaciones, frente a los problemas constantes y cada vez mayores que provocan la globalización, la incertidumbre y la complejidad creciente (...) tienen en la base la misma visión metafísica, el mismo mapa, para enfrentar nuevas realidades que por sus características los tornan insuficientes tanto estructural como funcionalmente. Es por esa razón que cuando acertamos en el “qué hacer” nos falla el “cómo hacerlo”, y cuando la práctica intuitiva cotidiana (cómo hacer) se traduce en éxitos sorprendidos, no alcanzamos a integrarla en un plan estratégico (qué hacer) que facilite un crecimiento sostenido.” (p. 3-4)

Es por todo esto que debemos evitar, al menos en primera instancia, dar validez a todo aquello concebido como solución a los problemas inherentes a la estructura organizacional. Debemos, y podremos, llegar a esto a través de pilares conceptuales claros que la teoría de la administración nos ha dejado a lo largo de sus años.

3.2. Nuestro objeto de estudio

Para comprender aquello que constituye el objeto de estudio, debemos entender el término empresa industrial, con el que delimitamos en un primer nivel nuestra investigación. Para ello recurrimos nuevamente al planteo inicial de Chandler (1962):

“Usado en un sentido amplio, (...) empresa comercial privada, orientada a la obtención de beneficios, que participa en la manipulación de mercancías en algunos o todos de los sucesivos procesos industriales desde la obtención de materia prima hasta la venta al consumidor final. Empresas de transporte, servicios públicos o puramente financieras no se incluyen entonces en este estudio, mientras que las que se ocupan de la comercialización y de la extracción de las materias primas, así como aquellas que se ocupan de la elaboración o la fabricación, sí entran en esta definición. ”. (p. 8)

La definición previa aporta los conceptos de “manipulación de mercancía” y “procesos industriales” para referirse a las actividades comerciales de la empresa. Para formalizar lo que intuitivamente ya se entiende por producto, traemos la definición aportada por International Standard Organization [ISO] (2015) en su serie de Normas Internacionales de Sistemas de Gestión:

“Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente. (...)”

- 1- frecuentemente el elemento servicio está involucrado en la entrega al cliente.
- 2- El elemento dominante de un producto es aquel que es generalmente tangible.” (p. 25)

Habiendo mencionado el término servicio en la definición previa, hacemos lo propio con lo definido por ISO (2015): “Salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente. (...) Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles.” (p. 25).

¿Cómo define ISO (2015) a un proceso?: “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.” (p.19). El entendimiento del diagrama de flujo constituye el primer paso que un ingeniero debe asegurar para la comprensión de un proceso industrial.

“Presenta una imagen de los flujos de los materiales y de las energías, operaciones y equipamientos del proceso, manipulación y almacenamiento de materiales, futuras expansiones de la planta y necesidades de agua, energía y combustibles. A partir de esta visualización, los departamentos, la posible secuencia y número de unidades requeridas y la división del trabajo resultan evidentes.” (Vilbrandt y Dryden, 1959, 27)

No ahondaremos en los múltiples términos incorporados en la primera parte de la definición dada, pues no es incumbencia de este trabajo profundizar en los aspectos físicos o químicos inherentes al proceso de la empresa. Sin embargo, el entendimiento del mismo a través de sus etapas, a partir de su diagrama de flujo, permite razonar sobre su estructura organizacional.

3.3. El mecanismo detrás de la estructura: la rueda operativa

Antes de pensar en lo que estrictamente refiere a estructuras, debemos considerar que una empresa industrial parte, como puede derivarse de su definición, de una idea de negocio. Vinculando los conceptos previos, esta idea se trata de un producto o servicio que producirá y comercializará, por lo que será necesaria la ejecución de ciertas funciones necesarias. ¿Cómo es posible representar esto?

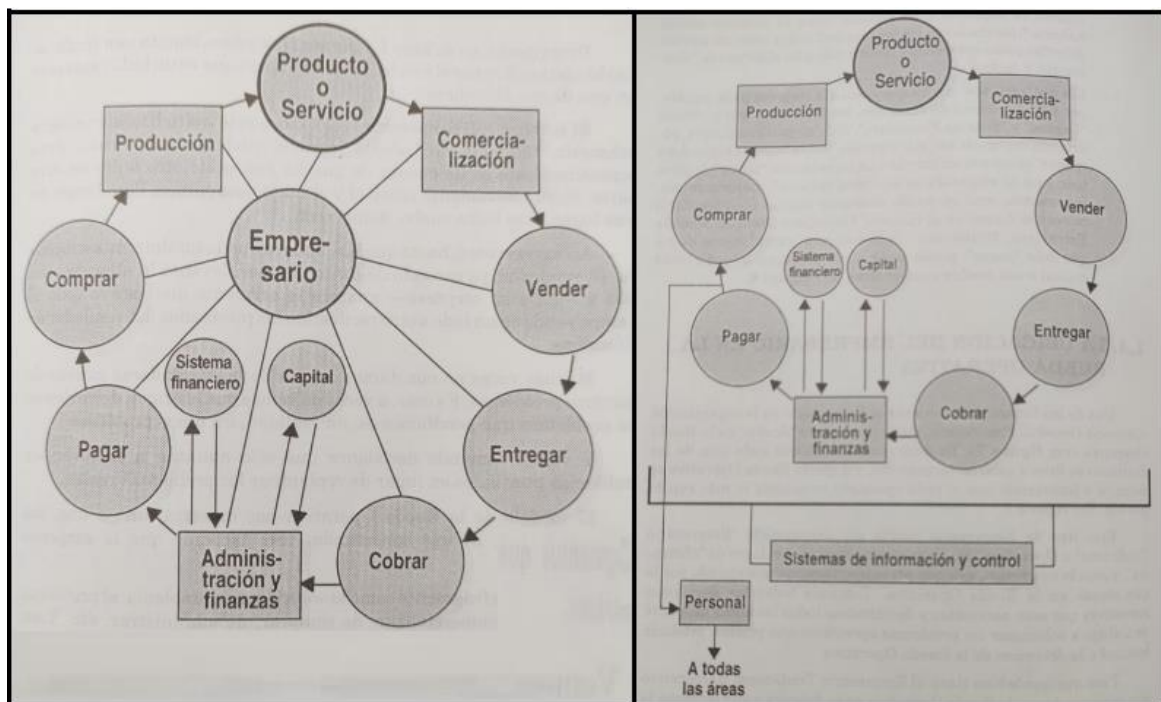
Proponen Serra y Kastika (2000) la rueda operativa, que muestra la faz operativa de la organización. En ella se representan las funciones que se cumplen a través de una secuencia ordenada y se detallan los pasos, pero no la forma, en que se realizan. Es idéntica para todas las empresas, salvo la función de producir, que en las empresas exclusivamente comercializadoras no existe. Los productos o servicios son el núcleo de la empresa y determinan, en gran medida, la forma en que se realizan las funciones. Se trata de una decisión estratégica tomada por el nivel superior de la empresa al nacer y constituye “su idea”. Con el objetivo de implementarla, se arma la empresa configurando cada una de las funciones (organización operativa). Completan el concepto, incluyendo cuatro agregados más:

- Área de personal: se encarga de todo lo relacionado con la administración de los recursos humanos de la organización y es una función íntimamente relacionada con todas las funciones.
- Procesos de Sistemas de Información y Control: se desarrollan en cada una de las áreas para informar al nivel superior sobre lo que está sucediendo en la rueda.
- Recursos para regular los flujos de pagos y cobros (Capital y Sistema Financiero): si se cobra más de lo que se paga, se puede distribuir capital (dividendos) o colocar dinero en el Sistema Financiero. Si se paga más de lo que se cobra, se puede pedir capital a sus dueños o accionistas o dinero en el Sistema Financiero.
- Empresario (nivel superior): suele ubicarse en el centro en busca de eficiencia, intentando que cada una de las funciones se lleve a cabo correctamente, sin que la rueda se detenga y que el ciclo operativo se

cumpla lo más rápido posible. Este tipo de empresario es denominado “tradicional u operativo” y la excesiva dedicación a los aspectos operativos puede impedirle ver un gran número de variables que influyen en el futuro de la empresa. Volveremos a este punto más adelante en el trabajo.

¿Cómo se relaciona la RO (Rueda Operativa) con la estructura de una empresa? Puntualizan Serra y Kastika (2000) que dada la diversidad de tamaños que existen, encontraremos desde empresas en que cada función es llevada a cabo por una persona (incluso varias funciones por una misma persona), hasta empresas en que cada grupo de personas se ocupa de distintas subfunciones relacionadas con una función principal. Esto nos lleva al concepto de organigrama: modelo que muestra, entre otras cosas, la forma en que se han agrupado las tareas, actividades o funciones en una empresa.

Figura 2 – Representación de la rueda operativa



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 12-13

3.4. Organigrama

Como primer acercamiento a la definición de organigrama, podemos distinguir aquellas estructuras que, por su informalidad, parecieran no constituirlo.

“Una estructura simple puede ser considerada como una estructura no formal (...). Es el tipo de organización común a muchas pequeñas empresas (...). Existe una escasa división de la responsabilidad directiva (...). La organización solo podrá operar de forma efectiva hasta que alcanza cierta dimensión, a partir de la cual es demasiado difícil que una sola persona pueda mantener el control. Este umbral de tamaño dependerá de la naturaleza del negocio (...). La estructura funcional se basa en las actividades primarias que hay que realizar, como producción, finanzas y contabilidad, marketing, personal. Esta estructura se suele encontrar en pequeñas empresas (...) que tienen una gama de productos relativamente pequeña, y no diversificada. Sin embargo, dentro de una estructura con múltiples divisiones cada una de ellas se dividirá en áreas funcionales” (Romani, 2007, p. 8-9)

En su visión mecanicista de la empresa, Rincón M. y Romero (2002) aluden:

“La especialización del trabajo, junto a la burocracia, trajo como consecuencia el organigrama que permite describir la forma en que se divide el trabajo. Así, los cuadros que conformarían un organigrama serían la representación de la agrupación lógica de las actividades laborales que actualmente se denominan “departamentos”. El resultado de estas decisiones y de este diseño, es una conformación de diversos estratos que se conoce como jerarquía (...) El organigrama constituye la representación gráfica y formal de la jerarquía.” (p. 359)

Hacemos aquí un paréntesis para puntualizar, como señalan Serra y Kastika (2000), que la administración moderna como ciencia se inició a comienzos del siglo XX, pues era preciso aumentar la eficiencia y productividad, lo que requería analizar y normalizar los procesos productivos.

“Los teóricos de la administración tradicional se preocupaban por el diseño de una organización eficiente y por ello, la estructura que refleja un organigrama, permite definir con claridad quien debe desarrollar una determinada actividad, basados primordialmente en la división del trabajo. El principio de jerarquía establece que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical desde la parte más alta de la organización, hasta la parte más baja; se hace hincapié en las relaciones de superior a subordinado.” (Rincón M. y Romero, 2002, p. 359-360)

Ahondaremos más adelante en los conceptos de autoridad y responsabilidad. Destacan Serra y Kastika (2000) cómo los autores neoclásicos (continuadores de los clásicos), a medida que el contexto mundial evolucionaba de un modo muy

particular, pretendieron elaborar modelos de estructura universales, es decir, formales aplicables a todo tipo de organización.

“Surgió la idea de que la organización y su aplicación moderna deberían ser sistemas que actúen tan eficientemente como sea posible, por lo que se desarrolla un concepto de racionalidad burocrática mecanizada donde cada persona, unidad, departamento, debe desarrollar un rol específico en la organización (...). De la misma forma, las unidades de arriba hacia abajo son luego divididas en unidades menos operativas.” (Rincón M. y Romero, 2002, p. 360)

Como consecuencia, concluyen Serra y Kastika (2000), durante las primeras seis décadas del siglo XX, el organigrama (quién depende de quién) era la estructura de la empresa (por tanto “re-estructurarla” implicaba cambiarlo), complementado por los manuales de funciones (para qué), autoridad (límites) y responsabilidad (alcance).

La representación gráfica del organigrama y la nomenclatura de los departamentos de la empresa pueden variar de una organización a otra, según diversos factores, como su tipología, tamaño, sector de actividad en el que opera, etc.

Plantea el Centro Europeo de Postgrado [CEUPE] (s.f.) que podemos encontrarlos, entre otras, en forma:

- Vertical: cada puesto de la organización de arriba a abajo (el titular en la parte superior).
- Horizontal: cada puesto de la organización de izquierda a derecha (el nivel superior jerárquico en el extremo izquierdo).
- Circular o radial: el nivel superior en un cuadro central alrededor del cual se van trazando los diferentes niveles jerárquicos.
- Mixto: combina la forma vertical, para algunos niveles, y la forma horizontal, para otros.

Respecto al contenido, explica Kerfant (s.f.) que pueden hallarse organigramas:

- Por funciones: en muchos casos los nombres de los encargados de los departamentos no son necesarios, por lo que solo se mencionan las funciones de la compañía y sus relaciones jerárquicas y funcionales.
- Nominativos: se indican los nombres de cada una de las personas que ocupan un puesto de trabajo en la empresa, pudiendo llegar hasta el nivel de directivos o incluir a toda la plantilla (algo a veces complicado visto el tamaño de las empresas).
- Con descripción de puesto: se detallan resumidamente las funciones de las personas encargadas, especialmente en organizaciones grandes, donde un departamento de decenas de personas puede estar encargado de una sola función.
- Con datos estadísticos: se integran datos como el número de personas a cargo, el importe de ventas o de compras, el valor total del crédito gestionado y otras variables numéricas para entender mejor la magnitud de las responsabilidades.

Aporta CEUPE (s.f.) algunos de los departamentos que suelen incluirse en los organigramas: operaciones, marketing, recursos humanos, económico-financiero, comunicación, investigación y desarrollo (I+D) y servicios generales.

Como comenta en su trabajo Restuccia (2017), en 1957 la Escuela Neoclásica, a través de la Association of Consulting Management Engineers (A.C.M.E.), publicó la obra "Common Body Of Knowledge Required". En ella define que un proceso de dirección debe impulsar la promoción, innovación y fomento al desarrollo de las personas, lo cual debe estar acompañado de una coherente división de áreas funcionales estructuradas y reflejadas en su organización.

Este modelo mecanicista de estructura considera áreas funcionales, organigrama y manuales de funciones, autoridad y responsabilidad. Trata de establecer un organigrama estándar para todo tipo de organizaciones que si bien no es considerado taxativamente a la hora del diseño organizacional, ha sido

utilizado como referencia por las grandes compañías. El mismo divide a la empresa en una matriz de siete áreas, divididas en funciones y sub-funciones: investigación y desarrollo, producción, comercialización, finanzas y control, administración de personal, relaciones externas y secretaría y legales.

Retomando la idea central de los organigramas y considerando la importancia de estos diagramas, reflexiona Kerfant (s.f.), parecería ridículo trazarlo cuando se trata de solo una persona en la empresa o un sector. Sin embargo sus funciones suelen ser múltiples y, lejos de ser tan absurdo, el organigrama constituye una forma de expresar claramente sobre el papel cuáles son las funciones importantes y cómo queremos organizarnos. Es imprescindible definir las tareas de cada uno, sin crear departamentos aislados y totalmente independientes (ahondaremos luego en este punto), atribuyendo las responsabilidades correspondientes. Esto constituye una característica necesaria de un organigrama: ser una visualización clara de las funciones del personal.

Otra de sus características necesarias, continúa el autor, puede sintetizarse en el pensamiento de Darwin, esto es, que no sobreviven los más fuertes, sino los que mejor se adaptan a los cambios. Con el objetivo de buscar la forma más eficiente de funcionar se crean y eliminan departamentos. El mundo cambia, las tecnologías también, y un organismo que no se mueve se muere. Esto debe traducirse en un organigrama que no para de cambiar.

3.5. Coordinación del trabajo

En las primeras hojas de este trabajo, nos referimos a estructura organizacional como la forma en que el trabajo es dividido (en forma de tareas) y luego coordinado. Hemos abordado previamente la división del trabajo, como fuente para la creación del organigrama. Estas funciones resultantes, y sus subfunciones derivadas, implican tareas que no se llevan a cabo de manera aislada, sino vinculadas intrínseca o circunstancialmente. La inevitable necesidad de regular esos vínculos ha derivado en su estudio, y quien ha sentado las bases en dicha área expresaba:

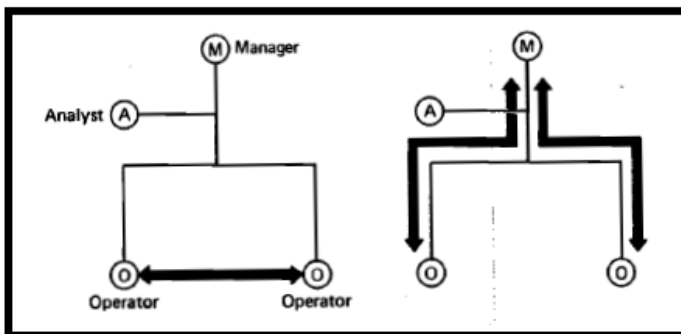
“Varios mecanismos de coordinación parecen describir las formas fundamentales en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo”

(Mintzberg, 1989, p. 116). “Estos deben considerarse los elementos más básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas a las organizaciones” (Mintzberg, 1979, p. 3).

Recurrimos precisamente a las publicaciones de este autor (Mintzberg, 1979; Mintzberg, 1989) quien propone 6 mecanismos de coordinación que describen las formas fundamentales en que las organizaciones pueden coordinar su trabajo:

- Adaptación mutua o ajuste mutuo: por medio del proceso simple de la comunicación informal es utilizado por empresas muy simples o en circunstancias extremadamente complicadas por empresas muy complejas.
- Supervisión directa: haciendo que una persona emita órdenes o instrucciones a otras y monitoreando sus acciones, es decir, tomando responsabilidad por el trabajo de otros (relación jefe-subordinado).

Figura 3 – Mecanismos de coordinación: adaptación mutua (izquierda) y supervisión directa (derecha).



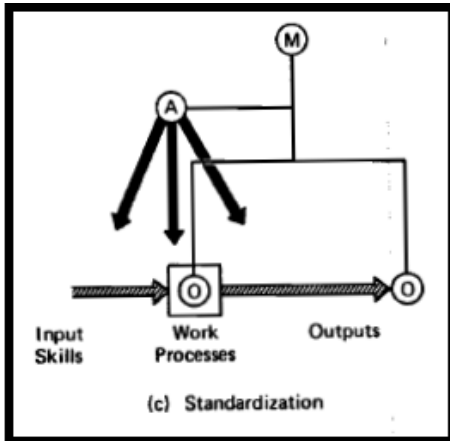
Fuente: Mintzberg, 1979, p 4

Cuando la coordinación se realiza por estandarización, ésta se logra desde el diseño y que la necesidad de comunicación continua se vea reducida.

- Estandarización de los procesos de trabajo: mediante reglas, procedimientos o automatización, desarrolladas previamente por otras personas (por ejemplo analistas), el contenido del trabajo queda especificado o programado.
- Estandarización de los resultados: especificando los resultados de diferentes trabajos se logrará interfaces predeterminadas entre tareas.

- Estandarización de las habilidades y conocimientos: se logra una coordinación indirecta mediante la especificación del tipo de preparación requerida para realizar el trabajo antes de unirse a la organización.

Figura 4 – Los primeros 5 mecanismos de coordinación



Fuente: Mintzberg, 1979, p. 4

- Estandarización de las normas: especificando un mismo conjunto de principios, valores y doctrinas funciona a través del comportamiento y el compromiso logrado por la cultura de la organización.

En su abordaje de la teoría de Mintzberg, continua Marengo (2012):

“Según Mintzberg (1991) las organizaciones dependen en forma relativa de todos los mecanismos de coordinación, siendo especialmente utilizados el ajuste mutuo y la supervisión directa. Asimismo, el autor destaca que algunas organizaciones prefieren algún mecanismo de coordinación en particular en base a su entorno y a la etapa que se encuentre pasando en ese momento la organización (...). El diseño organizativo depende de un conjunto de parámetros de diseño que permitirán la división y coordinación del trabajo.” (p. 6)

A continuación desarrollaremos los parámetros más relevantes.

3.6. Parámetros relacionados al diseño de posiciones individuales

- “La especialización del trabajo se refiere a la cantidad de tareas que existen en un trabajo dado y el control del trabajador sobre estas tareas. La especialización horizontal implica poca variedad de tareas y la

especialización vertical implica un grado de control bajo sobre cómo realizar las mismas.

- La formalización del comportamiento se basa en la estandarización de los procesos de trabajo imponiendo instrucciones operativas, descripciones del puesto de trabajo, reglas, reglamentos y similares. Las estructuras que dependen de la estandarización para su coordinación se pueden llamar burocráticas, las que no, orgánicas.
- La capacitación se relaciona con el uso de programas formales de aprendizaje y estandarizan las habilidades y conocimientos requeridos para hacer trabajos concretos en las organizaciones. Es un elemento clave para el trabajo llamado “profesional”.
- El adoctrinamiento se refiere a los programas y técnicas por medio de los cuales se estandarizan las reglas de los miembros de una organización, inculcando la ideología, valores y principios requeridos.” (Marengo, 2012, p. 7)

Es importante destacar cómo se relacionan estos parámetros con lo planteado anteriormente. El segundo punto se vincula con el mecanismo de coordinación 3, el tercer punto con el mecanismo 5 y el cuarto punto con el mecanismo 6.

El primero de los puntos, por su parte, tiene vinculación con la división del trabajo y el mecanismo 2 de coordinación. También conocido, por otros autores, como “diferenciación”, trataremos este parámetro en detalle.

Según Serra y Kastika (2000) la diferenciación estructural vertical es la medida formada por el número de niveles de gerentes. Una de las pautas más difundidas con respecto a cómo deberían ser las estructuras organizacionales en la actualidad es la de pasar de una estructura “alargada” (distintos niveles de gerentes con diferente autoridad formal) a una estructura “plana” (un grupo grande de subordinados reportan a un solo superior). El alto grado de diferenciación dificulta la comunicación fluida, genera burocracia y dificulta la toma de decisiones rápida y permanente.

Para los mismos autores, la diferenciación estructural horizontal está dada por la existencia de grandes diferencias (mayor heterogeneidad) entre varias unidades en el mismo nivel organizacional. Algunos de los elementos de la estructura que la generan (cuando están configurados de una manera muy diferente en cada una de las áreas) son los controles, la comunicación, la autoridad, la distribución de información, los incentivos, etc. Lógicamente, las

estructuras excesivamente profesionalizadas tienden a la diferenciación horizontal. Sin embargo, la especialización máxima de cada área no asegura la eficiencia y el desarrollo de la empresa, sino que genera problemas de “sub-culturas” en la organización. “Cada cual atiende su juego” y les resulta difícil tomar contacto con el resto de la empresa (a la cual pertenecen antes que al área en particular).

Concluyen estos autores que las empresas que se van armando estructuralmente de manera fragmentada (el empresario “tapa agujeros”) tiende a generar estructuras muy diferenciadas. La tendencia al armado de organizaciones más chicas en lugar de la proliferación de grandes corporaciones está íntimamente relacionada con esta necesidad de integración estructural. Esto quiere decir que es posible encontrar, dentro de la estructura, mecanismos que ayuden al manejo de la empresa a través de pocos niveles y elementos que alienten a la integración entre áreas funcionales y a la cohesión cultural. Analizaremos dichos mecanismos en los párrafos siguientes.

3.7. Parámetros relacionados al diseño de la superestructura

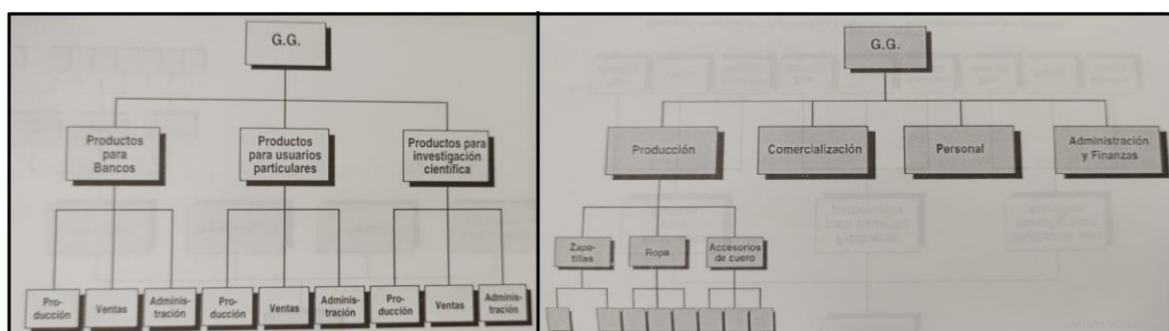
- “La agrupación de unidades busca definir e implementar los criterios según los cuáles los trabajos se agrupan en unidades de diferente nivel.
- La dimensión de unidad se refiere al número de puestos de trabajo (o unidades) contenidas en una sola unidad.” (Marengo, 2012, p. 7)

Es evidente que ambos puntos tienen que ver con la división del trabajo. Nos detenemos en este conjunto de parámetros, dado que llegamos a uno de los conceptos más utilizados en la administración cuando nos referimos a estructuras organizacionales: la departamentalización. Serra y Kastika (2000) la definen como el proceso de agrupar tareas sobre la base de un determinado criterio de homogeneidad y de afinidad, para así lograr que la empresa quede estructurada en departamentos o subsistemas menores, especializados, aptos para operar con eficiencia dentro de su especialidad y sujetos a un mecanismo de coordinación que permita la correcta integración del conjunto. Sin perder de vista lo rudimentario que resultan estos conceptos para describir las complejas organizaciones actuales, analizaremos sus formas más habituales.

Una de ellas es la que dichos autores presentan como departamentalización “funcional” o “por procesos”. Esta utiliza como criterio de homogeneidad lo parecido o no de las funciones, en tanto giren alrededor de un concepto general. La sistemática subdivisión de cada tarea en subtareas más simples genera, por un lado, una mayor eficiencia por la especialización en cada una y, por el otro, problemas de coordinación y de “compartimientos estancos”, es decir, efecto de “sub-culturas” de “cada cual atiende su juego”. Algunos autores (Kerfant, s.f.) plantean como consecuencia de esto una cierta desconexión entre las funciones centrales de la empresa (finanzas, informática, recursos humanos) y las necesidades del negocio (especialmente la parte comercial).

La departamentalización “por propósitos” o “por objetivos”, siguen Serra y Kastika (2000), divide a cada sector en subunidades con objetivos parecidos, por lo que cada uno de estos subsectores tendrá una autoridad y determinadas áreas dependiendo de él. Muchas actividades que dependan de un sector quedarían multiplicadas, por lo que solo podría admitirse en una empresa lo suficientemente grande o con un énfasis suficientemente importante en ese sector. Prácticamente cuando se incluye alguna departamentalización por propósitos u objetivos, la departamentalización será mixta, ya que la esencia misma de la división de tareas dentro de una empresa nos hará caer en algún tipo de departamentalización funcional. Señalan algunos autores (Kerfant, s.f.) como consecuencia de este tipo de departamentalización, las posibles incoherencias en las estrategias (incluso una competencia entre divisiones que puede ser positiva o al contrario perjudicar los beneficios del conjunto).

Figura 5 – Departamentalización por propósitos o por objetivos



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 39-40

3.8. Parámetros relacionados al diseño de encadenamientos laterales

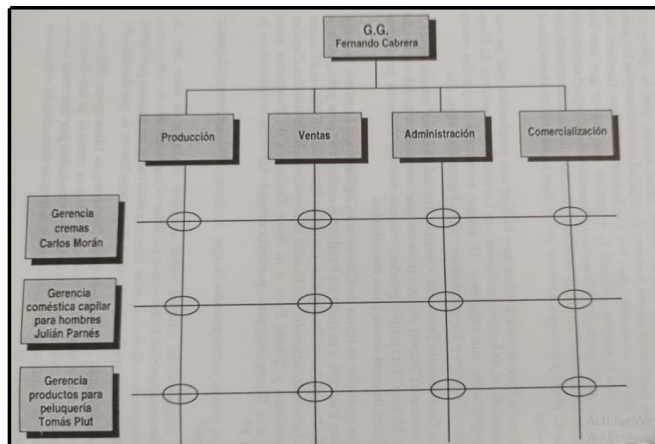
- “Los sistemas de planificación y control estandarizan los outputs o resultados. Existen de dos tipos: sistemas de planeamiento de la acción, los cuales especifican los resultados de las acciones antes de que se realicen; y los sistemas de control del desempeño, los cuales especifican los resultados deseados de rangos completos de acciones después de realizadas. Profundizaremos en lo relacionado a estos sistemas y su implementación en las PyME más adelante en el trabajo, dada la relevancia para el cambio estructural.
- Los dispositivos de enlace hacen referencia a toda una serie de mecanismos utilizados para fomentar el ajuste mutuo entre y dentro de las unidades, van desde las posiciones de enlace, fuerzas de tareas y comisiones permanentes, gerentes integradores, y por último estructuras matriciales completamente desarrolladas.” (Marengo, 2012, p. 7-8)

Podemos observar que el primer punto se relaciona con el mecanismo de coordinación 4 mientras que el segundo con el mecanismo 1.

Cuando hablamos de “posiciones de enlace”, nos referimos a puestos creados para coordinar directamente el trabajo de dos unidades o más, que no cuentan con autoridad formal, debiendo utilizar los poderes de persuasión y negociación. Los gerentes integradores, con autoridad formal proveen una coordinación más estrecha. Las fuerzas de tareas (conocidas como “task-forces”) y comisiones (también conocidos como “comités”) permanentes consisten en reuniones institucionalizadas entre miembros de diferentes unidades.

Para explicar el último de los conceptos volvemos a Serra y Kastika (2000), quienes describen a la departamentalización “matricial” como una combinación de otras formas de departamentalización.

Figura 6 – Departamentalización matricial



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 46

¿De qué se trata? Explican los autores que mediante la incorporación de Gerentes de Productos, que dependen directamente del Gerente General y se encargan de “seguir” a sus productos por toda la empresa, el concepto de autoridad formal deja espacio al concepto de responsabilidad: no tienen autoridad formal sobre ninguna de las áreas, pero si son responsables de que todas las actividades relacionadas con su producto se lleven a cabo. Tienen que saber negociar, motivar y convencer a gente de adentro y de afuera de la empresa. Si bien se facilita el seguimiento de proyectos y se logra mayor coordinación entre tareas relativas a un mismo producto, se presentan problemas derivados de la falta de “exactitud” en cuanto a los sistemas formales de comunicación y autoridad y se tendrá un sesgo casi total a esa función.

Estos autores también remarcan la tendencia actual a la simple y sencilla coordinación entre actividades (lo que vimos anteriormente como ajuste mutuo así como a:

- Cargos y puestos difusos, provisorios y poco duraderos
- Especialización de las personas complementada con actividades, actitudes y decisiones multidisciplinarias
- Esquemas de interacción con otras organizaciones en busca de la especialización, en lugar del tradicional desarrollo exclusivo dentro de la empresa

3.9. Parámetros relacionados al diseño del sistema de toma de decisiones

Henry Mintzberg (1991) hace referencia a la descentralización como la distribución del poder para tomar decisiones. Cuando todo el poder reside solamente en la cumbre estratégica de la organización, su estructura está centralizada; si el poder está dispersado entre muchos individuos, está relativamente descentralizada.

Así, describe seis formas de descentralización:

- Centralización vertical y horizontal, en que todo el poder reside en la cumbre estratégica de la organización.
- Descentralización horizontal limitada (selectiva), en que la cumbre estratégica comparte algún poder con la tecnoestructura (operarios, analistas o staff de apoyo) que normalizó el trabajo de todos los demás.
- Descentralización vertical limitada (paralela), en que a los directores de unidades de mercado se les delega el poder para controlar la mayoría de las decisiones relativas a sus unidades de línea.
- Descentralización vertical y horizontal, en que la mayor parte del poder reside en el núcleo de operaciones, en el nivel más bajo de la estructura.
- Descentralización vertical y horizontal selectiva, en que el poder sobre diferentes decisiones está disperso entre diferentes lugares de la organización.
- Descentralización pura, en que el poder está compartido con más o menos igualdad por todos los miembros de la organización.

Este punto hace referencia al mecanismo de coordinación 2. Serra y Kastika (2000) sostienen que es imposible detectar la centralización a partir del organigrama, ya que éste solo muestra “quién depende de quién” y no “quién es el que toma las decisiones”. La excesiva centralización genera burocracia y la excesiva descentralización genera imposibilidad de control y caos.

¿Qué implicaciones tiene la acción de “delegar” según estos autores? Se trata de un proceso a partir del cual una persona (en un área superior) cede o deriva

una o más tareas en otra persona o unidad (en un área inferior), asignándole al mismo tiempo la responsabilidad de eficiencia y operatividad que la función exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que pueda cumplir con lo que se le ha delegado dentro de los límites establecidos. Dado que el primero sigue siendo responsable ante su superior de lo que realice el segundo, existen responsabilidades que no se delegan:

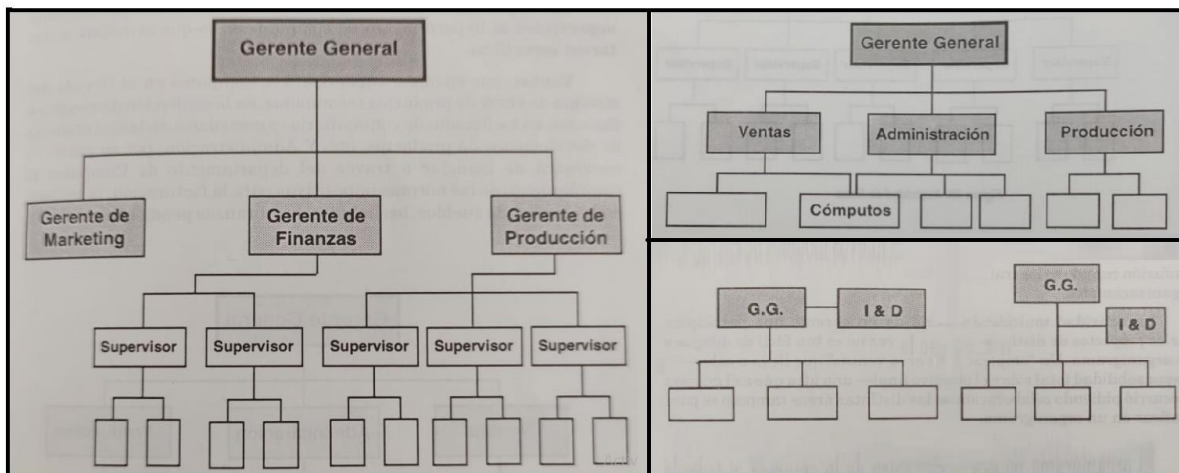
- Definir: fijar parámetros para las tareas (donde empiezan y donde terminan)
- Registrar: llevar a cabo un sistema de registro de lo que se hace
- Controlar: establecer un sistema de control que nos permite saber qué y cómo está haciendo lo que hace
- Revisar: el funcionamiento de este ciclo

“Delegando autoridad, la dirección hace posible la organización y origina la aparición de directivos subordinados. Esta delegación significa investir a los subordinados con autoridad para que actúen dentro de los límites prescriptos.” (Mutazzi, 2020, p. 2).

Hemos hecho referencia a “autoridad” y la hemos visto representada hasta aquí en las líneas de los organigramas de las figuras. ¿Qué significado tiene este término? Mutazzi (2020) la define como derecho o poder de mandar y aclara que sus límites están establecidos, además de por normas, tradición y respeto hacia las personas, por el nivel de las tareas a cargo del directivo y sus responsabilidades, creándose así el concepto de jerarquías descendientes. Respecto a esto último, explican Serra y Kastika (2000) que el esquema de autoridad de línea implica un supervisor, una línea de mando y uno o más subordinados. El esquema de autoridad funcional, en contraposición, vulnera el principio de la unidad de mando, esto es, donde cada persona, para la ejecución de sus funciones, sólo debe recibir órdenes de un jefe (obsesión de algunos autores clásicos). En este esquema una persona depende, a la vez, de dos o más superiores. En la práctica, cada uno la supervisará en lo que se refiere a sus tareas específicas. Otro de los conceptos más utilizados en la jerga empresarial es el de staff, que según estos autores refiere al asesor de la línea, quien en general no tiene autoridad sobre ella y puede tratarse de un individuo o una

unidad. Ya sea en la manera de graficarlo como en el concepto mismo, existen otras interpretaciones de la palabra: los staffs permanentes se grafican con línea llena y los provisorios con línea punteada, el staff puede tener autoridad sobre la línea convirtiéndose en autoridad funcional, el “staff gerencial” es el conjunto de gerentes, etc.

Figura 7 – Esquema de autoridad de línea (izquierda), de autoridad funcional (arriba) y representaciones de staff (abajo)



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 59-61

Es evidente que los conceptos de autoridad de línea, autoridad funcional y staff son demasiado rudimentarios para, por sí solos, describir las complejas estructuras organizacionales que están surgiendo en la actualidad.

3.10. Relación estrategia y estructura

Hemos hasta aquí estudiado en profundidad el concepto tradicional de Estructura Organizacional, tema en que se circunscribe el presente trabajo. En la realidad empresaria actual este no puede abordarse en forma aislada y, por tal motivo, es momento ahora de entender cómo se relaciona con otro concepto clave del Management: la Estrategia Organizacional. Primero analizaremos que implica este transcendental término.

Comentan Serra y Kastika (2000) que, hasta hace algunos años, la formulación de la estrategia tenía que ver con utilizar un conjunto de herramientas y modelos que permitían a los “estrategas” de la empresa definirla en el corto,

mediano y largo plazo. Esto es, se iba “formulando” para luego ser implementada por el resto de la organización. Fue lo que durante la década del '60 y '70 se denominó “Planeamiento Estratégico” y que, con el paso del tiempo, resultó ser muy vulnerable, justamente porque separaba la función de “formular” y la de “implementar”, produciendo brechas difíciles de llenar. Los empresarios creían “hacer los deberes”, incorporándola a partir de agregar un eslabón más a la RO.

Bajo la bandera de “de nada vale que formule si luego no implemento”, se desarrollaron, durante toda la década del '80, modelos apuntados a la acción para la implementación de la estrategia. Visto como la condición esencial para que “las cosas se hagan”, comienza a fortalecerse el concepto de “cultura organizacional”. El mercado se llenó entonces de bibliografía enfocada a contar ejemplos, a plantear hipótesis, a resumir casos exitosos y elaborar recetas. Maldonado (2018) enumera algunas de las tendencias más populares, entre la amplia gama de publicaciones de estrategia que imperaba en los años 80, mediados de los años 90 y comienzos del siglo XXI: la estrategia competitiva de Michael Porter, la matriz de crecimiento/cuota de mercado del Boston Consulting Group, la competencia por el futuro de Hamel y Prahalad, las disciplinas de Treacy y Wiersema, el final de la competencia de James Moore, la estrategia del océano azul y el modelo delta. Volveremos sobre algunas de estas más adelante.

Para acercarnos a la situación actual que enfrenta la Dirección de una empresa al formular estrategia, citamos a Delaux (2015):

“En el pasado, muchas empresas lograban, aparentemente, el éxito haciendo especial hincapié en las funciones internas de los esfuerzos directivos (...). Está claro que la eficiencia en las operaciones internas es necesaria pero no suficiente (...).

Lo esencial de la estrategia es poder relacionar el valor del análisis del entorno y la formulación estratégica con las condiciones del mismo (...). La credibilidad sobre la creación de una estrategia en cualquier tipo de empresa se vio aumentada por tres factores fundamentales: rápidos cambios en el entorno, aumento en la competencia a partir de recursos escasos y crecimiento en la demanda a partir de una variedad de intereses tanto grupales como individuales (...). La estrategia depende de cada empresa, es única, el proceso de formulación estratégica debe mostrar esta característica de unicidad.” (p. 84-86)

A continuación presentamos una comparativa entre distintas definiciones de estrategia aportadas por Serra y Kastika (2000), Delaux (2015) y Agudelo Agudelo y Zapata Barrera (2014), arribando a una definición común resultante de las mismas:

Serra y Kastika	Delaux	Garry Smith	General Electric	Andrews	Def. Propia
Percepción (visión) Posicionamiento (en el consumidor)	Futuro deseable	Objetivos	Resultados deseados	Objetivos, propósitos, metas	A partir de la visión definir objetivos
Plan (para cumplir) Patrón Integrado de Comportamiento (dirección)	Definir como	Examinar el entorno presente y futuro	Considerar oportunidades y amenazas Cómo utilizar recursos	Patrón de decisiones	De un estudio FODA, establecer cómo se logrará en un plan
-	Actuar de modo	Implementando y controlando las decisiones	-	-	Cumplirlo

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados

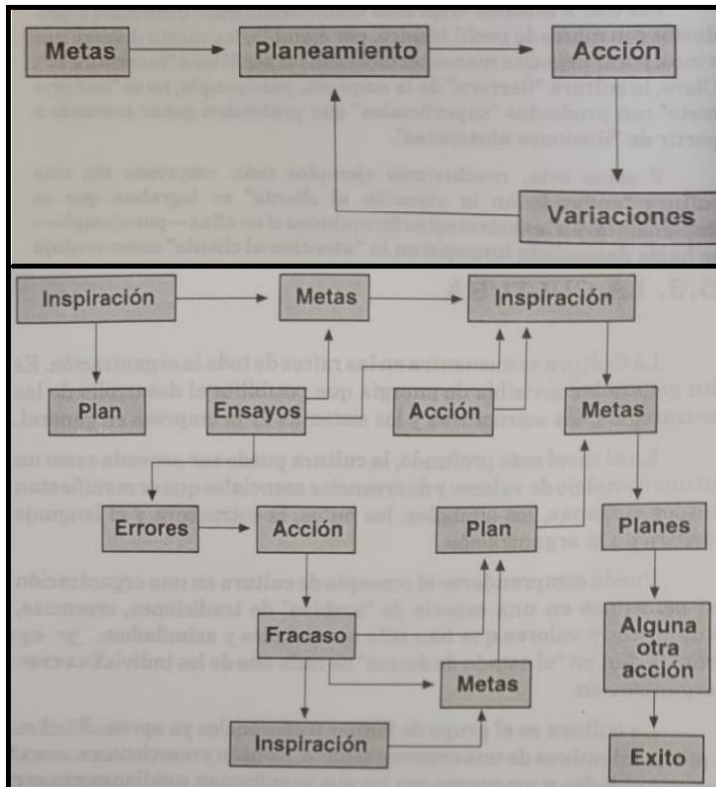
En definitiva: “Toda organización grande o pequeña, necesita una planificación estratégica para lograr las metas y objetivos planteados a corto, mediano o largo plazo.” (Granda Arias, 2022, p. 3).

“La estrategia tiene entre sus funciones armonizar el conjunto de objetivos de la organización y conseguir su coherencia interna (...). El Plan Estratégico (...) recoge la estrategia de una empresa, definiendo su posición en su entorno y el modo en que competirá con otras empresas (...). Los otros (funcionales, de operación, etc.) son planes subordinados.” (Maldonado, 2018, p. 19)

Aun entendiendo de qué se trata, nos ha quedado pendiente la respuesta a una simple pregunta: ¿cómo se planifica? Al respecto, Serra y Kastika (2000) indican que la estrategia se “forma” en la mente del número uno de la empresa y éste, una vez “consensuada”, la comunica al resto de la organización. ¿Cómo continua? Para responder este interrogante el autor nos trae el esquema de Guifford Pinchot III, en el que contrapone lo que denomina “el ciclo tradicional de planeamiento” a un ejemplo mucho más realista de cómo se produce en la empresa. Aunque las estructuras de las empresas están preparadas para llevar a

cabo planeamientos y procesos lineales, las acciones concretas se llevan a cabo a través de procesos mucho más permanentes y dinámicos (idas y vueltas, dudas, retrocesos, contradicciones, cambios, imprecisiones) en los que interviene toda la organización.

Figura 8 – Ciclo tradicional vs dinamización del concepto de planeamiento



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 140-141

La relación entre Estrategia y Estructura, estas dos variables claves de una empresa, como plantean Fernandez Ríos, Sanchez y Rico Muñoz (2001) ha sido abordada desde dos perspectivas:

- Tomando en consideración el contenido de la estrategia: Se le ha presentado mayor atención en la literatura a raíz, principalmente, del trabajo de Chandler (1962). Este encontró que las compañías estudiadas, que crecieron como consecuencia de la ampliación a nuevos productos y/o nuevos mercados, desarrollaban diferentes estructuras para hacer frente a cambios estratégicos. Esto es, la estructura sigue a la estrategia.

- Fijándose en el proceso que tiene lugar para desarrollar el contenido estratégico: Buena parte de la literatura sugiere un efecto importante de la estructura sobre los procesos de decisión estratégica (toma de decisiones). March y Simon (1987) consiguen llegar al núcleo de dicha relación cuando afirman que la estructura de una organización impone límites de racionalidad. En esta misma línea se sitúa también Bower (1970) al afirmar que, cuando la dirección elige una forma particular de organización, está proporcionando no sólo un marco de trabajo para las operaciones de producción sino también los canales por los que deben fluir las decisiones estratégicas.

Optando por la primera de las perspectivas, Marín Valencia (2014) en su trabajo sobre empresas de servicios sentencia:

“Los resultados de este trabajo sugieren que la estrategia de la empresa es la que moldea el tipo de estructura, pues el tipo de servicios, los recursos empleados, los mercados en los que se compete, el tipo de personal a contratar, los modelos de liderazgo, el concepto de generación de valor, la interacción con el ambiente y los objetivos organizacionales son dictados o diseñados desde la estrategia, así que la estructura debe responder de manera dinámica a todas estas variables para alinearlas y darles soporte dentro de la realidad de la empresa.” (p. 8)

Comentan Agudelo Agudelo y Zapata Barrera (2014) que estos conceptos son tomados del campo de la estrategia y como se ha reconocido, no es posible hablar de definiciones compartidas en este campo del conocimiento. Entonces, optando también por la primera de las perspectivas mencionadas, plantean tres principios amplios aplicados:

- A medida que las empresas cambian su estrategia de crecimiento igualmente modifican su estructura organizativa, si no lo hicieran de esta manera sus resultados económicos se vendrían abajo.
- La relación entre estrategia y estructura es a lo largo del tiempo bastante predecible.
- Un cambio estructural que sigue a un cambio de estrategia no se produce de manera instantánea, sino con un cierto retraso.

El segundo y el tercero de sus postulados no serán abordados aquí, pero si profundizaremos las ideas del primero. Para esto nos remitimos a una situación reciente que generó grandes impactos en el contexto actual, a partir de la afirmación de Malhaber Cueva y Velasquez Diaz (2022) basado en un informe de la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) de 2020: “Frente a la crisis sanitaria causada por el SARS-CoV-2, la gran mayoría de las empresas registraron importantes caídas en su rentabilidad, además de tener dificultades para continuar con sus actividades” (p. 18).

Remarcan estos autores la importancia de la rentabilidad para toda empresa que, siendo la capacidad para generar una ganancia o beneficio adicional sobre la inversión, no solo se relaciona con la productividad o precio, sino que también con la eficiencia, la eficacia y la creación de valor. Haciendo foco en este último concepto, definen al modelo estratégico de negocio como una herramienta que se formula con el objetivo de crear valor a través de las diversas actividades coordinadas de la empresa, ayudando a optimizar el flujo de los procesos deficientes, colaborando con las metas y objetivos propuestos de la empresa.

¿Cuál es la relación entonces entre modelo estratégico de negocio y estrategia organizacional?

“El modelo de negocio se enfoca en la forma de entregar valor a los clientes, hacer dinero y es estático mientras que la estrategia se centra en el factor diferenciador, es dinámica y reflexiva viendo de manera integral todos los componentes del modelo de negocio. El modelo de negocio viene siendo una especie de anteproyecto de una estrategia, es decir, permitirá contar con una radiografía clara y concisa que pueda ser comprendida e interiorizada en todos los niveles de una organización para poner en marcha la estrategia organizacional.” (Santamaría Martínez, 2019, p. 11-12)

A medida que, por el modelo de negocio aplicado para crear valor, la estrategia implica avances en diversidad de productos, de mercados o de nuevas tecnologías, se crean necesidades de estructuras nuevas, con diferencias notables que soporten dichos cambios. De esta manera, la estructura y la estrategia van de la mano al interior de las organizaciones, una necesita de la otra para poder tener forma funcional. Las instituciones sufren ciclos de crecimiento/expansión o depresivos/de contracción, donde se busca ajustar la

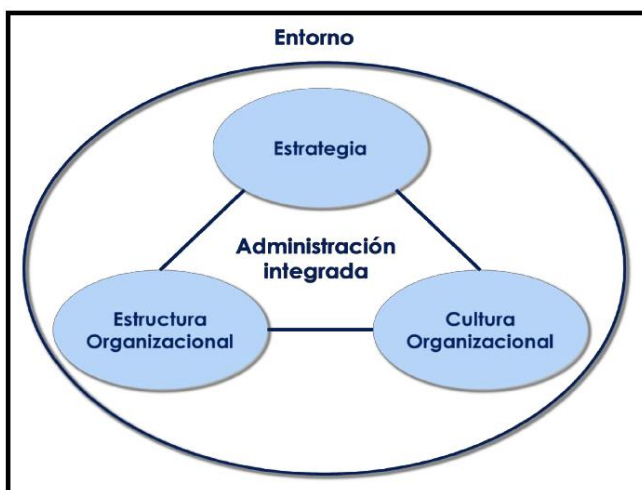
estructura de manera más acorde con los lineamientos estratégicos que requiera el negocio en ese momento.

En la misma línea de pensamiento Maldonado (2018) menciona tres niveles en la organización: “el corporativo, el de la unidad de negocios estratégica, y el funcional, en cada uno de los cuales se debe formular estrategias, asignar recursos, lograr competencias distintivas, ventaja competitiva y, en conjunto, lograr sinergia.” (p. 41)

Vamos a profundizar más adelante en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), este modelo de estructura organizacional que se relaciona directamente con la estrategia del mencionado modelo de negocio.

3.11. Relación estrategia, estructura y cultura

Figura 9 – Modelo de Administración Integrada



Fuente: Cristobal, Dialeva, Guyot y Re, 2018, p. 3

“Ha ido surgiendo, en los últimos años, una nueva área de la Administración que se denomina Comportamiento Organizacional y la podemos definir como “el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, y su propósito es mejorar el desempeño de esta” (...). Una de las dimensiones claves del comportamiento organizacional (...) es la “cultura organizacional” (...) que alinea la estructura con la ejecución de la estrategia de la empresa.” (Cristobal, Dialeva, Guyot y Re; 2018; p. 3).

Para definir al tercer elemento de la mencionada triada estratégica, partimos de lo expresado por Serra y Kastika (2000), Cristobal, Dialeva, Guyot y Re (2018),

Valdivieso Merino (2016) y Romani (2007). A partir de una comparativa de las definiciones de cultura aportadas, arribamos a una definición común resultante de las mismas:

Serra y Kastika	Cristobal, Dialeva, Guyot y Re	Valdivieso Merino	Romani	Def. Propia
En las raíces de toda la organización	Nivel 3: presunciones subyacentes básicas	formas definitivas de pensamiento, sentimiento y reacción	Sustento en un imaginario institucional	Pensamientos y sentimientos colectivos subyacentes
Grupo complejo de valores y creencias esenciales	Nivel 2: valores	Conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes en común	Los usos y costumbres, los criterios y normas de sanción, los modelos de vínculos, los distintos estilos de relaciones, los mitos, entre otros	Constituido por un conjunto de valores y creencias
Han sido acumulados y asimilados	La crea y conserva el grupo de personas que conforman la organización	Uno de los papeles más importantes de la alta dirección es darle forma	Resulta de las políticas que afectan a la organización y de las prácticas de sus miembros	Creado y asimilado por el diseño de la alta dirección y la acción del grupo de personas
Es el modelo de "como es que se hacen las cosas aquí"	Nivel 1: producciones	Guía la toma de decisiones y otras actividades	Da un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas	Constituye un modelo de referencia para las decisiones
Posibilita el desarrollo de las estrategias, las estructuras y los sistemas	Ejerce gran influencia sobre su composición y su actividad	Orientan los actos de la organización	Orientando e influenciando las decisiones y actividades	Influye en la estrategia, estructura y sistemas
No hay dos empresas con la misma cultura	Cada organización es una cultura	Culturas fuertes que atraen, retienen y recompensan a la gente	Cualidad relativamente estable	Da identidad relativamente estable

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores mencionados

Cristobal, Dialeva, Guyot y Re (2018) presentan asimismo el modelo OCAI, que expone 4 perfiles culturales ideales. Según este, las organizaciones no se

adaptan exclusivamente a uno de estos perfiles, sino que combinan características de estos con predominancia de alguno. Los mismos son:

- Jerarquía: Considerado durante años ideal para que las organizaciones aumenten sus niveles de eficiencia, se rige dentro de líneas claras de decisión con tendencia autoritaria apoyadas sobre reglas y procesos estandarizados acompañados de herramientas de control de gestión. Las personas se encuentran gobernadas por los procedimientos y buscan ser acompañadas por líderes, coordinadores y organizadores eficientes.
- Clan: Surgido con posterioridad al observar los elevados resultados de calidad que se obtenían al compartir e intentar fomentar una cultura de propiedad de la organización hacia los empleados, es propio de empresas donde se comparten los valores y se establecen objetivos en común. Prima el trabajo en equipo donde los empleados cumplen un rol fundamental en la toma de decisiones y existe un ambiente donde los principales pilares son la lealtad y el compromiso.
- Orientada al Mercado: surgido con la aparición de nuevos mercados competitivos, al demostrarse que es posible aumentar la eficiencia de la empresa concentrándose en aspectos más externos y estables (relaciones externas) con el fin de obtener mayores ventajas competitivas. Internamente se establece el concepto de “ganadores” por sobre los competidores. Los valores dominantes son la competitividad, productividad y resultados.
- Adhocracia/Flexible/Orgánica: surgido con la era de la información y en pleno periodo de desarrollo, sus principales pilares son la innovación y las nuevas ideas de cara al futuro. Prima la capacidad de rápida adaptación, flexibilidad y creatividad para alinearse rápidamente a las nuevas oportunidades. No es fácil la implementación de un organigrama ya que su estructura es dinámica y se adapta a las necesidades de la organización.

Habiendo entendido las implicancias de este importante concepto empresarial y retomando el análisis de la relación con los otros, explican Serra y Kastika (2000) que si una empresa pretende modificar su estrategia, la estructura será un

elemento bastante más “maleable” que la cultura. El cambio cultural lleva tiempo y tiene que estar enmarcado por una estructura que lo apoye. Detrás de muchas culturas formadas por “reinos” o subculturas se encuentran estructuras con esquemas de autoridad rígidos y lineales que generan centros de poder muy fuertes.

Empresas que pretenden llevar a cabo un determinado tipo de estrategia, no lo pueden hacer porque “no tienen estructuras”. Los empresarios tratan de resolver su inquietud tomando una persona específica para que cumpla tareas. Conceptualmente lo que se está haciendo es crear una estructura en la que tenga su lugar. El resultado dependerá de que la cultura valore o no los esfuerzos, de cómo la cultura responda a la personalidad de esta persona, de su papel estructural dentro de la estructura de la empresa, entre muchas otras variables. Pueden darse dos posibilidades:

- En el caso negativo, la cultura de la empresa puede transformar las estructuras armadas en estructuras similares a las que ya existen. La persona armará un esquema de trabajo repetitivo y lleno de controles formales a partir del cual cumpla con algunos pocos objetivos tratando de “justificar su sueldo”. Será una adaptación tanto estructural como cultural.
- En el caso positivo, esta persona irá armando sus propias estructuras sin generar reacciones culturales negativas ni sin resignar sus objetivos. Con el tiempo hará que en la organización se valore positivamente y recién en ese momento el empresario podrá orientar su estrategia. Entonces la estructura es el elemento con que cuenta para moldear la cultura de la empresa y, por tanto, la más sólida condición para que una estrategia se pueda o no llevar a cabo.

Alterando momentáneamente la triada conceptual que acabamos de enarbolar, cabe destacar a la capacidad organizacional, elemento que Agudelo Agudelo y Zapata Barrera (2014) colocan dentro de la triada en lugar de la cultura:

“Habilidad de una organización para ejecutar un conjunto coordinado de tareas mediante el uso de recursos, con el propósito de alcanzar un resultado (...). Las capacidades pueden definirse como los activos (no-imitables) que las

instituciones tienen y a los cuales es necesario dar forma, remodelar, configurar y reconfigurar con el fin de responder a la evolución de las tecnologías y los mercados” (p. 8-9)

Valiéndonos de esta nueva triada por un momento, podemos reflexionar: “En un clima de incertidumbre estructural que no permite traducir la información en conocimiento, la difusión tecnológica y su “adaptación” en el seno de las PyMEs corre el riesgo de interrumpirse. (Casalet, Cimoli y Yoguel; 2005; p. 64).

Los autores nos hablan de una evolución tecnológica en curso, caracterizada por el predominio del conocimiento como factor clave y por cambios significativos en el transporte, procesamiento y almacenamiento de la información. En este nuevo esquema, el conocimiento constituye por ende la llave del desarrollo de ventajas competitivas y presenta una característica distintiva: su consumo aumenta la producción. ¿Cómo se interpreta esa característica? La tecnología se concibe como un complejo proceso de generación, circulación y apropiación de conocimientos codificados o tácitos, que va mucho más allá de la incorporación de máquinas al sistema productivo y se valoriza cuando se transforma a partir de procesos de aprendizaje formales e informales que desarrollan los agentes económicos en su práctica e interacción productiva.

En conclusión, las TICs (tecnologías de la información y la comunicación) emergen como aspecto protagonista en la reestructuración organizacional. Profundizaremos sobre ellas más adelante. Volviendo al modelo planteado en primer lugar, tomamos para este trabajo la triada Estrategia-Cultura-Estructura.

3.12. Administración integrada en la PyME

¿Qué ocurre con esta relación entre características organizacionales en el plano de la pequeña y mediana empresa? Idarraga (2012) identificó, en su estudio de 92 PyMEs manufactureras de Bogotá, cierto grado de informalidad a la hora de enfrentar acciones de re-estructuración organizacional, debido posiblemente al desconocimiento de lo que significan los parámetros de diseño, concluyendo:

- Las elecciones estratégicas no son un detonante significativo del dimensionamiento estructural, por lo que la tesis en razón a que la estructura sigue a la estrategia, es más aplicable en las corporaciones

multidivisionales, mientras que en las pymes la relación puede ser inversa o recíproca.

- Si bien el contexto en el cual operan tiene un poder de influencia aceptado sobre las elecciones estratégicas, el redimensionamiento de la estructura se da solo en algunas de las variables de diseño, lo que dicta la existencia de una estructura desbalanceada.
- El redimensionamiento de la estructura organizacional, cuando ocurre, responde más a un ejercicio de reformulación de cargos a la luz del organigrama, que a un análisis previo de los parámetros de diseño organizacional.

La postura a la que se arriba a partir de estas conclusiones parece más próxima a las teorías centradas en el proceso que tiene lugar para desarrollar el contenido estratégico, esto es, estrategia y estructura como características interdependientes.

¿De qué forma interviene la cultura, tercer elemento de la administración estratégica? Uribe (2007), en su estudio empírico de 40 PyMES Bogotanas, prueba en primera instancia que la estructura y la cultura organizacional están relacionadas directamente con el desarrollo de la innovación, el conocimiento y la planeación, implementación y evaluación de la estrategia en una empresa. Veremos a continuación que estos resultados del autor muestran compatibilidad con los mencionados anteriormente.

En el caso de la innovación y el conocimiento, si bien son producidos directamente por los individuos que trabajan en la organización, la estructura provee los medios, los recursos y los factores que facilitan la generación de una cultura que los favorezca. Por otro lado, la gerencia de la estructura y la cultura facilita el desarrollo de la estrategia para alcanzar los objetivos planteados y, a su vez, brinda la capacidad para lograrlos. Dicho de otra forma y resumiendo ambas ideas, el manejo profesional de la estructura y la cultura hace que las empresas pequeñas y medianas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan. Cuando hablamos de manejo profesional de la estructura y cultura, nos referimos a una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión

y visión de la organización, y a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas. Algunos autores otorgan incluso a la estructura organizacional la función de organizar: producir y alcanzar resultados, regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización y ser el medio en el cual ejercer poder.

En segunda instancia, el autor prueba que el manejo de la información y la comunicación están relacionados directamente con el desarrollo de la estructura y cultura organizacional. La adaptabilidad de la organización al ambiente externo y a los clientes internos requiere del desarrollo de reestructuraciones y realineamientos de una serie de comportamientos y procesos, que la revitalizan permanentemente frente a los continuos retos que van apareciendo. Luego de que un grupo de personas en la empresa alcanza el punto de mutua aceptación, sus miembros comienzan a comunicarse abiertamente entre sí, generando relaciones más fuertes, y esto es una oportunidad para aumentar la capacidad de resolución de problemas y de mejorar el trabajo.

En la misma línea de pensamiento Ariza y Miranda (2015), en su estudio descriptivo y documental de las PyMEs del sector alimenticio en Barranquilla, categorizan a la comunicación e innovación como aspectos de la estructura organizacional. Señalan dos puntos críticos por mejorar en la estructura de organizaciones que están enfrentando grandes retos de acuerdo a su contexto: establecer relaciones entre los diferentes actores con el fin de generar confianza (factor diferenciador ante la competencia) e innovar para generar un impacto en cada tarea realizada por la empresa.

3.13. Paradigmas: un acercamiento a los sistemas

Reposicionando el foco en la estructura organizacional, hemos abordado hasta aquí lo que muchos autores denominan visión mecánica de la empresa. Sin embargo, en gran parte de la bibliografía se adopta el enfoque de sistemas para estudiar su comportamiento. Antes de profundizar en este segundo enfoque, exponemos brevemente dos paradigmas contrapuestos que se circunscriben en este y tratan de explicar a las organizaciones.

“El Paradigma de la Simplicidad explica a las organizaciones como mecanismos (externo regulados) creados artificialmente para lograr objetivos. Se basa en el aislamiento de los síntomas y el pensar dividido. Se confiere predominio a las articulaciones jerárquicas y el análisis de la conducta de sus componentes se realiza a partir del concepto de funcionalidad (...).

El Paradigma de Complejidad se caracteriza por sostener que la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. Se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones. Se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. La organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre”. (Romani, 2007, p. 12-13)

Partiendo de esta dualidad simplicidad-complejidad, Boggino (2015) realiza una comparación entre las organizaciones del siglo presente y pasado:

Eje	Organizaciones del siglo XX	Organizaciones del siglo XXI
Estructura	Burocrática obstaculizadora de los cambios que impide la adaptación en tiempo y forma a las necesidades en constantes modificaciones. La alta dirección dirige.	Orgánica con menos empleados y pocas reglamentaciones. Los niveles de conducción son pocos y las funciones se delegan con mayor facilidad.
Expectativas de la Alta Dirección	El desempeño será el adecuado. El funcionamiento se caracteriza por numerosos procedimientos que requieren de complicadas interdependencias internas.	Los empleados de menor nivel tienen a su cargo la administración. No necesita mayor interdependencia interna ya que los procedimientos no lo requieren.
Sistemas de información para el desempeño	Poca necesidad. El acceso a los datos de la organización es exclusivo de los ejecutivos al igual que la capacitación.	Numerosos. Los datos son fundamentalmente sobre los clientes y difundidos sin restricciones. La capacitación es amplia y se crea un ambiente facilitador de nuevos talentos.
Control	Intenso, destruyendo estímulos a individuos capaces de aportar una mejor dirección y hasta se castiga a los que desafían esta situación.	Los empleados, con mayor autoridad, conforman jerarquías muchos más planas y son más propensos a correr riesgos.
Cultura	Centralizada y política. Es opuesta a correr riesgos, ya que se mira solamente hacia adentro de la organización y se piensa que los resultados no los justifican.	Orientada hacia el exterior de la organización. Los integrantes poseen suficiente autoridad por lo que la toma de decisiones es acelerada. La tolerancia al riesgo es muy amplia.

Fuente: Elaboración propia a partir de Boggino (2015)

Es menester aquí señalar que lo propuesto en este trabajo, implementar un sistema dual que permita a una empresa lograr un diseño estructural rápido y ágil, encuadra y encuentra su sentido o punto de partida en lo expresado para el paradigma de la complejidad.

3.14. La organización y la teoría de sistemas

En su enfoque epistemológico de las organizaciones, Boggino (2015) presenta a la organización como sistema y enumera los elementos comunes a todas ellas: se producen por sí solas, tienen autonomía y conservan los rasgos de identidad frente a las perturbaciones del medio externo (invariancia), siguen operando ante cambios de condiciones, tienen autocontrol y capacidad de auto renovación estructural frente a las crisis.

Otros autores también desarrollan el enfoque de sistemas. A continuación presentamos una analogía biológica que se circunscribe en el mismo.

“Al igual que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias, estrechamente relacionadas entre sí:

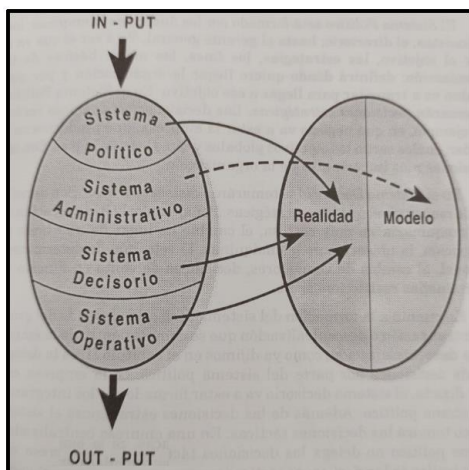
- Ingestión: las empresas hacen o compran materiales para ser procesados. Adquieren dinero, máquinas y personas del ambiente para asistir otras funciones (...).
- Procesamiento: (...) la producción es equivalente a este ciclo. Se procesan materiales y se desecha lo que no sirve, habiendo una relación entre las entradas y salidas.
- Reacción al ambiente: (...) adaptándose para sobrevivir (...) cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Se puede alterar el producto, el proceso o la estructura.
- Provisión de las partes: (...) los participantes de la empresa pueden ser reemplazados (...) y se les recompensa bajo la forma de salarios y beneficios. El dinero es muchas veces considerado la sangre de la empresa.
- Regeneración de partes: (...) Miembros de una empresa envejecen, se jubilan, se enferman, se desligan o mueren. Las máquinas se vuelven obsoletas (...). Deben ser mantenidos o relocalizados, de ahí la función de personal y de mantenimiento.
- Organización: (...) requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones (...). Se necesita un sistema nervioso central, donde las funciones (...) deben ser coordinadas.” (Jancowicz, 2009, p. 13-14)

En este punto Jancowicz (2009) explica lo dicho por P. M. Senge: el pensamiento sistémico en una organización requiere las disciplinas concernientes a:

- Visión compartida: que alienta un compromiso a largo plazo y logra unir a la gente en torno de una identidad y una aspiración común.
- Modelos mentales: que enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo.
- Aprendizaje en equipo: que desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.
- Dominio personal: que alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo.

Comienzan Serra y Kastika (2000), en su análisis de la organización con enfoque a sistemas, dividiendo a la organización en dos subsistemas: la “realidad”, que no representa los elementos simbólicos sino los elementos reales, y el “modelo”, formado por todas las herramientas y técnicas que crea la administración para manejar la realidad. Si el modelo supera en tamaño a la realidad se obtendrá lo conocido como burocracia, que agregará pesadez a la organización, no pudiendo reaccionar a las presiones del contexto o actuando tardíamente. Si el tamaño del modelo es menor al de la realidad se comenzará a perder control, por lo que las decisiones serán mucho más difíciles de ser tomadas ante la falta de un modelo que la administre bien. En el actual contexto turbulento, aparecerán cambios permanentes en la “realidad empresa”, ya sea de tamaño o de forma. La clave consiste en ir adecuando de la misma manera el “modelo empresa” mediante modelos super dinámicos. Esto se denomina Administración Estratégica y da como resultado Estructuras Empresarias Dinámicas.

Figura 10 – El sistema organización con sus partes e interacciones



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 109

En un análisis posterior, como puede observarse en la figura 8, dichos autores dividen a toda la organización en 4 sistemas básicos: político, decisorio, operativo (estos 3 conformados por personal que forma parte de la realidad empresa) y administrativo (modelo creado para manejar la realidad empresa). El sistema político está formado por los dueños de la empresa, los accionistas, el directorio, hasta el gerente general; y fija los objetivos, las estrategias, los fines, las metas básicas de la organización. Tomarán decisiones estratégicas, esto es, las más importantes de la organización. El sistema decisorio toma decisiones tácticas que, a pesar de ser de menor nivel que las estratégicas, son las más importantes de cada área y tomadas incorrectamente pueden hacer fallar la estrategia. En una empresa centralizada el sistema decisorio va a estar formado por los integrantes del sistema político, mientras que en una empresa descentralizada las decisiones tácticas van a ser tomadas por los gerentes de las áreas. En el sistema operativo se encuentra el resto del personal de la empresa y se toman decisiones operativas, que son diarias y no afectan demasiado al objetivo final de la empresa. Retomando la línea de pensamiento, nos enfocamos ahora en el sistema restante:

“El sistema político creará el sistema administrativo a partir del cual tomará forma el sistema decisorio y luego el sistema operativo (...).

La estructura es la forma que el empresario le da al sistema administrativo. Estructura es comunicación, estructura es influencia, estructura es información y también control.” (Serra y Kastika, 2000, 116)

En el mismo sentido, Romani aborda la naturaleza del trabajo directivo, afirmando que en el papel del líder se manifiesta con mayor claridad el poder directivo de la empresa:

“Puede describirse el trabajo de todo tipo de directivo según un esquema de diez roles observables: cabeza visible, enlace y líder (roles interpersonales), monitor, difusor y portavoz (roles informativos) y empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador (roles de decisión). Este conjunto de diez roles forman una gestalt, un todo integrado. Los tres roles interpersonales derivan de la autoridad formal y el status del directivo, dando lugar a los tres roles informativos. Estos por su parte, capacitan al directivo para desempeñar los cuatro roles de decisión.” (p. 9)

Viendo que estos roles y sus correspondientes categorías se corresponden con la definición de estructura aportada el párrafo anterior, podemos afirmar que el empresario, haciendo ejercicio de su poder directivo, crea estructura organizacional. Dicho en otros términos, crea el modelo empresa a partir de la realidad empresa. “Decir que para manejar una realidad dinámica es necesario un “modelo” dinámico es lo mismo que decir que para manejar una realidad dinámica es necesaria una “estructura” dinámica.” (Serra y Kastika, 2000, p. 117)

3.15. Sistema administrativo

No es necesario aclarar que el sistema administrativo se halla en el centro de nuestro interés y es lo que da su nombre a la Administración como ciencia. Si bien no es posible hablar de decisiones, ya que se trata de un sistema abstracto, podemos profundizar en su constitución.

3.15.1. La comunicación

Watzlawick, Bavelas y Jackson (1991) presentan 5 axiomas de que se cumplen en todo ámbito donde se da la comunicación humana:

- Es imposible no comunicarse: Cualquiera sea el tipo de conducta adoptada siempre se establece una comunicación.
- Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional, el segundo clasifica al primero: El nivel contenido se refiere a todo aquello que es posible ser comunicado sin informar que tipo de mensaje es, mientras que el nivel relacional es la parte del mensaje que define la relación, en tanto expresa “esto debe entenderse así”
- La naturaleza de una relación depende de la puntuación y la secuencia de comunicación entre los comunicantes: puntuar es una forma de ordenar las secuencias de la relación. Hablamos de puntuación cuando en una secuencia de intercambios se toma un eslabón de la cadena interactiva como punto de partida.
- Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente: El lenguaje digital utiliza la palabra para nombrar algo, en donde la relación entre palabra y lo nombrado es una convención establecida. Comunicación analógica es todo aquello que no sea comunicación verbal (movimientos corporales, postura, gestos, expresión facial, inflexión de la voz, secuencia y cadencia de palabras, entre otros).
- Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o en la diferencia: Las conductas conllevan a una similitud (frente a una acción de A, B responde con una acción de igual intensidad) o una desigualdad (frente a una acción de A, B responde con una conducta opuesta).

¿Qué ocurre en una empresa? “Las estructuras organizacionales están diseñadas para ser sistemas procesadores de información. Implícita o explícitamente el poder, el liderazgo y la toma de decisiones se apoyan en el proceso de la comunicación, ya que carecerían de sentido ante la ausencia de ella.” (Mutazzi, 2020, p. 1) Profundizaremos más adelante en lo relativo a poder y liderazgo (vistos como bases de la influencia) y toma de decisiones (visto desde los sistemas de información y control). Debemos ahora diferenciar dos conceptos que pueden habitualmente confundirse:

“Trasladada al plano de las empresas, (...) la información tiene que ver con producir y transmitir un mensaje, mientras que la comunicación (...) es diálogo, reparto e interacción, comunión y conflicto desde el momento en que “comunicar” es “intercambiar”.” (Serra y Kastika, 2000, p. 118). Estos autores plantean que, si bien podemos hablar de comunicación de una sola vía (cuando es más “transmisión” que “comunicación”) o de comunicación formal (comunicaciones “cadena” entre cargos jerárquicos y cargos no jerárquicos), esto trae aparejado un determinado modelo de la estructura donde todo se va “moldeando” de acuerdo a esta forma de entender este tipo de interacciones. Reducir conceptualmente las comunicaciones de una empresa a las líneas de un organigrama es muy peligroso ya que la red de comunicaciones es muchísimo más compleja.

Desde un punto de vista analítico:

“No comprendemos la comunicación como “procesos lineales” sino como secuencias comunicacionales que van teniendo lugar a lo largo del tiempo. El proceso comunicacional no se verifica en un circuito cerrado, estático (...). Se da dentro de un circuito dinámico que permite la corrección de las perturbaciones o “ruidos” y la compenetración progresiva de las personas que se comunican (...).

Los mensajes emitidos (codificados) serán recibidos (decodificados) de acuerdo a lo que percibe el receptor (...). El proceso de feed-back estará “gatillado” no por lo que el emisor “objetivamente” emite sino por lo que el receptor “subjetivamente” recibe.” (Serra y Kastika, 2000, p. 120)

Dado que en las organizaciones las comunicaciones son fundamentalmente transacciones entre individuos, también destaca Mutazzi (2020) que la percepción debe analizarse en el marco de las relaciones interpersonales. Cada persona percibirá de un modo diferente, por ende diferente será el modo en que tendremos que comunicarnos. A partir de las dificultades inherentes a la comunicación humana, expresadas por estos autores, podemos tomar como conclusión lo expresado por Serra y Kastika (2000): las estructuras de redes deben basarse en una baja diferenciación estructural. Al ser las ideas algo perteneciente a toda la organización en su conjunto, deben ser llevadas a cabo por grupos momentáneos o temporales formados por personal de distintos departamentos o niveles. En definitiva, el sistema de comunicación estará

formado por todos los posibles canales de comunicación entre las distintas personas que forman la organización.

3.15.2. *La influencia*

Antes de abordar la contundente diferencia que existe entre la influencia en una estructura de reinos y una de redes, es menester definirla. “Para que haya influencia debe haber comunicación (...). También debe haber una cuota de poder. No el poder en el sentido absoluto sino en un sentido relativo: manejo de recursos que pueden ser importantes para el otro” (Serra y Kastika, 2000, p. 122)

Según Bierstedt (1950) el poder se ejerce por la autoridad concebida como atributo de una persona o de un cargo u oficio. La autoridad es un fenómeno de poder, un poder sancionado e institucionalizado.

Naturalmente podríamos preguntarnos cuál es la fuente de la autoridad. A partir de las teorías Escolástica (Dios es la máxima autoridad y el Padre es el origen de todas las cosas), de Hegel (dinámica del “amo y el esclavo”), de Platón (justicia como condición necesaria) y de Aristóteles (sabiduría como condición necesaria), Kojève (2006) reconoce cuatro tipos puros:

- Autoridad del padre (heredable): el autor, el fundador, el anciano, etc.
- Autoridad del amo sobre el esclavo (riesgo): el militar sobre el civil, el vencedor sobre vencido, etc.
- Autoridad del jefe (visión): líder, sabio, maestro, director, etc.
- Autoridad del juez (justicia): árbitro, honesto, etc.

De la combinación de esta tipología pura, sigue el autor, es posible analizar el perfil de autoridad de una persona y definirla por los componentes que la constituyen.

¿Qué genera en las empresas la autoridad?. Describen Serra y Kastika (2000) que dentro de las estructuras de reinos, o cuando predominan las estructuras formales, un gerente tradicional tiene una autoridad “formal” dada por las líneas formales de la organización (visto anteriormente como autoridad de línea): de él dependen personas y tiene autoridad sobre ellas. La organización le da recursos que le servirán para ejercer su autoridad, o lo que es lo mismo (de acuerdo a la

definición aportada párrafos atrás), le darán poder relativo. Se trata de recursos económicos pero también “recursos lineales”, es decir, recursos de crecimiento jerárquico que se basan en el concepto de “puesto” o “cargo”.

¿Cómo se generan estos centros de poder? Los autores señalan que esto puede deberse fundamentalmente a la “identificación con los objetivos de un área específica” (o parciales): la identificación de muchas personas con ciertos objetivos y la convicción de que el logro de los mismos genera valor a la empresa puede ser total. Otro factor que señalan los autores es el pensamiento operativo de la Gerencia, que tiende a hacer crecer a la empresa generando centros de poder entre áreas a partir de manejar ciertos elementos que son importantes para otras áreas. Es por esto que, si bien es posible lograr influencia a través de comunicación y poder, interviene un tercer elemento: la identificación mutua de objetivos (“apuntar hacia un mismo lado”).

“En las estructuras dinámicas se tiende a un tipo de “influencia por colaboración” en lugar de “influencia por poder” (...). Establecer cultural y estructuralmente la idea de proveedor-cliente interno (...) viendo el trabajo producido por el área (...) como parte de un flujo continuo de acciones conjuntas (...). Tratar de “armonizar intereses” para que las ideas puedan fluir lo más rápidamente posible a lo largo de las estructuras de la empresa.” (Serra y Kastika, 2000, p. 126-127)

Dicho de otro modo, las personas de la organización deberán influir no solo sobre “su” gente, sino sobre gente de diferentes áreas y niveles, por lo que no alcanzará con los “recursos generadores de poder”. Se deberá apelar a otros elementos: el poder de una idea, de un logro concretado, de la flexibilidad suficiente, de “hablar los lenguajes de las diferentes áreas”, de la capacidad de liderazgo, de saber negociar, haber colaborado previamente, de la imagen personal cultivada con el tiempo; que deberán ser propiciados por las estructuras formales de la organización. El “achatamiento” de las estructuras implica que un mayor número de personas por gerente y decisiones en niveles cada vez más cercanos al consumidor.

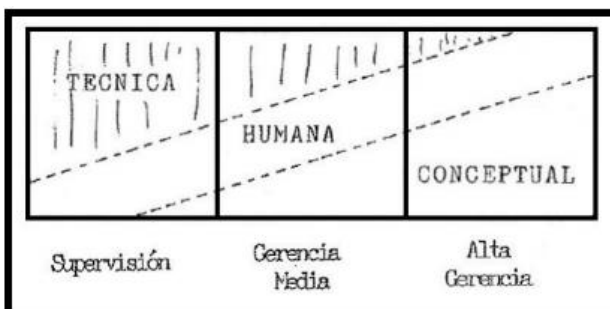
En este contexto emerge un rol necesario: “El líder puede ser definido como: aquel individuo que conduce u orienta al grupo hacia el logro de los objetivos

compartidos, otorgando continuidad y coherencia al desempeño del mismo.” (Mutazzi, 2020, p. 4).

El autor comenta en su trabajo que el liderazgo se ha identificado como una clase de comportamiento muy variable (depende de aspectos tales como el marco organizacional, la personalidad del líder y de los adeptos y los requerimientos específicos de la situación) que presenta 3 tipos de aptitudes altamente deseables, cuya mezcla con la que se presentan variará en función de los requerimientos específicos del nivel organizacional:

- Técnicas: conocimientos y habilidades específicas para el uso de herramientas y técnicas propias de una determinada disciplina necesarias para resolver problemas de tipo operativo.
- Conceptuales: capacidad para pensar en términos abstractos, lógica y racionalmente. Una visión panorámica de la organización, enfoque de largo plazo, intuición, creatividad, manejo de situaciones ambiguas, disposición al cambio y a asumir riesgos.
- Humanas: conocer el comportamiento y las actitudes del ser humano para generar factores de motivación que permitan obtener la cooperación de sus subordinados. Aceptar puntos de vista, percepciones y creencias diferentes de las propias, siendo sensible y deseando entender lo que otros realmente quieren decir con sus palabras y conductas.

Figura 11 – Necesidad de aptitudes en función del nivel organizacional



Fuente: Mutazzi, 2020, p. 5

Relevante para las estructuras de redes, entre las aptitudes humanas, es el manejo de conflictos. Según Fisher y Ury (1985) hay tres maneras básicas de lograrlo: de acuerdo a quién tiene más poder (desemboca en pelea), según quién

tiene razón (se recurre a un tercero) y la negociación. El autor plantea como método a seguir para negociar:

- Separar a las personas del problema: Tendemos a confundir el problema con la relación, cuando debemos enfrentar directamente la sustancia del conflicto.
- Concentrarse en los intereses: Tras las posiciones opuestas hay intereses compartidos y compatibles además de los conflictivos
- Inventar opciones de mutuo beneficio
- Insistir con criterios objetivos y equitativos

3.15.3. *Los sistemas de información y control*

“Ha surgido un nuevo espacio virtual que trasciende los edificios, las oficinas y los archivos, superándolos en velocidad: redes de redes que cruzan las fronteras y se construyen mediante la cooperación anárquica de innumerables centros informáticos de todo el mundo (...). Una vez conectada al ciberespacio, nuestra computadora utiliza la información, la capacidad de cálculo y la memoria de miles de otras computadoras a las cuales no está conectada directamente, pero con las cuales dialoga en una suerte de “espacio en suspenso”, un espacio virtual.” (Casalet, Cimoli y Yoguel, 2005, p. 38-39)

Los autores remarcan que las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TICs) reducen notablemente los costos de las transacciones e incentivan el desarrollo de sistemas reticulares que sustituyen la jerarquía entre empresas por una heterarquía que se autoorganiza mediante un proceso espontáneo autoimpuesto en el que participan una pluralidad de actores. Esto lleva a una recombinación de los saberes y a una renovada flexibilidad, que implica medidas de desverticalización en la gran empresa.

¿Qué ocurre con las TICs en el interior de las empresas? Según Serra y Kastika (2000) estos subsistemas (que constituyen la base de la rueda operativa) están ubicados en la base del sistema administrativo, ya que si la información fluye correctamente, podemos manejar y controlar a la organización.

Explican los autores, que los sistemas de información tradicionales tienen que ver fundamentalmente con la información operativa, muy diferentes de los sistemas de información estratégica como pueden ser la unión de la información

con los clientes o los proveedores (por ejemplo, negociar continuidades en la entrega o planes conjuntos para venta de líneas complicadas para el proveedor). Si no existen estos esquemas es porque muchísimas veces no existen estructuras suficientemente flexibles como para contener y contemplar canales de información conjunta. Aunque se “regale” esa información, los cambios permanentes de la realidad dinámica, debido a la mayor cantidad de relaciones e interconexiones actuales, harán que esta se renueve más rápidamente que antes. Así, su utilidad no es puntual sino que está basada en la posibilidad de permanecer o insertarse dentro de un contexto mucho más amplio. Lo mismo aplica para clientes internos: cada vez es mayor el porcentaje de información dentro de la organización que puede ser consultada por todos.

“En cuanto al control, en las estructuras de redes se tiende más a los sistemas de autocontrol (...). No a los sistemas de control tradicionales donde “control” significaba “verificación de lo que se planificaba” (...). El autocontrol significa algo así como contar con determinados proyectos a cumplir, y tener metas claras y concretas. Teniendo estos objetivos en claro se podrán armar programas con períodos de control cortos que permiten llevar a cabo un sistema de control mucho más relacionado con la acción” (Serra y Kastika, 2000, p. 129-130).

¿Qué ocurre con estos sistemas en las PyME? En su trabajo, Casalet, Cimoli y Yoguel (2005) exponen en 5 puntos la situación:

- Su difusión y empleo es mucho mayor en las grandes empresas que en las PyMEs. El principal obstáculo no son los recursos financieros, sino el hecho de que, en momentos de ruptura tecnológica e institucional, un sistema jerárquico (como los de las grandes empresas) tiene la autoridad necesaria para “imponer” las modalidades de cambio o, en otras palabras, el nuevo lenguaje.
- En el seno de un sistema de empresas, ningún sujeto está revestido de autoridad suficiente para imponer semejantes transformaciones tecnológicas, que ahora deben acomodarse a los tiempos de transformación del contexto socioeconómico.

- La condición necesaria, aunque no suficiente, para acelerar su difusión, es un sistema territorial caracterizado por empresas organizadas en red. Las complementariedades productivas pueden constituir un ambiente idóneo sobre el cual apoyar la arquitectura del nuevo lenguaje, cuando se ha alcanzado una masa crítica suficiente para que la confianza transitiva compense el recelo propio de la confianza subjetiva por parte del empresario.
- No son, como las anteriores, tecnologías en las que se canaliza indirectamente el conocimiento científico y práctico. Modifican y crean el sistema de conocimiento de la empresa y del tejido productivo, quienes ingresan directamente al proceso de producción de conocimientos y escapan al papel de “economías externas” o “externalidades” al que eran confinados.
- Si los anteriores cuatro puntos se cumplen el cambio institucional no sólo reduce los costos de transacción, sino que permite encaminar, o definir parcialmente, las trayectorias tecnológicas emprendidas por el sistema de empresas en un territorio determinado.

3.16. Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Hemos hasta aquí expuesto variados modelos que intentan describir a la empresa industrial, basándonos en dos enfoques fuertemente marcados que han utilizado los autores. Es hora de enfocarnos en la situación empresarial actual, y más específicamente, en el cambio de paradigma que nos encontramos atravesando. Como se anticipó, vamos a profundizar en un tipo de estructura vinculado al modelo de negocio y su estrategia y, por ende, a la rentabilidad de la empresa.

“El concepto de unidad estratégica de negocios (UEN) se origina desde 1973, cuando la General Electric implementa este tipo de organización (...) con el fin de facilitar su proceso de planificación estratégica, debido a su alto grado de complejidad y diversidad de productos dirigidos a varios mercados (...). Observar la aparición de empresas medianas que reaccionaban con eficacia frente a los cambios, la competencia y los clientes (...) hace que nazca en las

compañías un esfuerzo encaminado a reencontrar lo pequeño en el interior de lo grande (...).

Adicionalmente, reconocieron que su estructura de descentralización operativa por divisiones (...) orientadas a la producción y no al mercado (...) les permitía obtener el máximo provecho de las economías de escala, pero sin aplicar la diferenciación de productos y segmentación de los clientes (...).

Una UEN es una unidad empresarial diseñada para dedicarse a uno o más productos o servicios relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos o servicios muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos.” (Torres Salvador, 2018, p. 95)

Nos remitimos como caso práctico al trabajo de Beltran Machado (2020) que, en su análisis de una PyME dedicada a la distribución mayorista de productos alimenticios, cigarrillos, productos de limpieza y perfumería a comercios minoristas, luego de haber observado la rentabilidad disminuida en los últimos años, concluyó que gran parte del problema se debía a una falta de planificación estratégica que marcara un horizonte de crecimiento. Ante esto planteó la posibilidad de diferenciarse de la competencia, expandiendo el alcance para llegar a más clientes y así aumentar de manera significativa los volúmenes de ventas. En base a las fortalezas observadas y las oportunidades que el contexto actual brindaba, propuso un plan de enfoque en la unidad estratégica de negocios de distribución mayorista.

A un conclusión similar llegamos a partir del estudio de una PyME chilena dedicada a la comercialización de prendas de vestir, en el que Zedán Abuawad (2021) analiza la incertidumbre con respecto a la viabilidad de sus negocios y la posible diversificación y creación de una unidad estratégica de negocios enfocada en un rubro que represente una oportunidad de mercado, que genere estabilidad y seguridad de ingresos, y que aumente la cartera de clientes de la empresa. Define a esta como: “Conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa.” (Zedán Abuawad, 2021, p. 7)

Malavera Pineda, Blanquised Rivera y Zapata Jiménez (2021) coinciden en que la UEN permite incursionar en actividades económicas diferentes de la planteada por la empresa misión, y optimizar productos y servicios generados por

sus colaboradores en la prestación misma del servicio original. Para entender la optimización mencionada remitámoslo a los autores:

“Se constituye para producir, comercializar o prestar servicios especializados y homogéneos que aun habiéndose generado como resultado de la actividad primaria (...) en la práctica resulta tener un objeto social distinto que por su importancia puede gerenciarse de manera estratégica y autónoma, pero no independiente a la organización matriz, debido a que el direccionamiento estratégico que se planea desde la alta gerencia debe tener impacto en la organización como sistema constituido por subsistemas.” (Malavera Pineda y otros, 2021, p. 308)

¿Cómo es esta relación entre la UEN y la organización matriz? Torres Salvador (2018) explica que al frente de una UEN debe haber un directivo que tenga la responsabilidad de integrar todas las funciones propias del mercado al cual va dirigido y de los productos con los cuales va a ingresar, mediante una estrategia, para atraer a un público objetivo y para competir con uno o varios rivales identificables. También advierte que la utilización práctica de las UEN puede plantear algunos problemas en relación con el diseño organizacional de la empresa, tales como el número y tamaño de las UEN o la responsabilidad y el grado de autonomía en la toma de decisiones. “La autonomía puede provocar una pérdida de la visión global de la empresa que produce un fraccionamiento de proceso de dirección estratégica, para evitarlo se requiere una excelente comunicación y planificación conjunta de todas las UEN a nivel corporativo.” (Torres Salvador, 2018, p. 95)

El autor remarca que para garantizar el éxito de la nueva UEN, es fundamental que se empodere al Director General de manera que pueda tomar decisiones en todas aquellas áreas que se descentralicen, con el objetivo de garantizar la eficiencia y viabilizar el desarrollo de la misma. Esto puede implicar aplicar una reingeniería en la estructura organizacional original.

¿Cómo se implementa una UEN? Malavera Pineda, Blanquised Rivera y Zapata Jiménez (2021) lo plantean en 3 pasos, siguiendo las lógicas de este modelo gerencial:

1) constituirla con autonomía estratégica, administrativa, financiera y operativa, pero articulada al direccionamiento estratégico que desde su gestión garantice su sostenibilidad,

2) identificar actividades que pueden convertirse en líneas de negocio que pueden ser distribuidas a terceros que las requieran y

3) aglutinar bajo una estructura administrativa y financiera los diferentes proyectos, actividades o productos que se generan.

No obstante, como señalan los autores, previo a la implementación de la UEN, se requiere ahondar en cuáles son las dinámicas del mercado, sus comportamientos, demandas y tendencias, y, a la vez, lo que puede ofertar a terceros. Para ello se utiliza la inteligencia de mercados, que es un ejercicio riguroso de vigilancia estratégica orientado a conocer las dinámicas del entorno: “Es un proceso de exploración de las variables que indican el comportamiento actual y la tendencia de la oferta, demanda, precios de un producto a nivel global o en nichos específicos de mercado” (Malavera Pineda, Blanquised Rivera y Zapata Jiménez, 2021, p. 308-309).

¿Cómo seguimos luego del estudio de mercado? “Al momento de implementar una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) es necesario evaluar diversos aspectos que influirán en el buen desarrollo de este, tales como; estrategia, actividades, fortalezas, debilidades y valor de la empresa.” (Zedán Abuawad, 2021, p. 7)

Para hablar de estrategia, y recordando la mencionada pérdida de la visión global que la autonomía de una UEN puede provocar, volvemos sobre la matriz BCG o Matriz Crecimiento-Participación, citada en títulos anteriores:

“Desarrollado en (...) los años 70 por The Boston Consulting Group (...) es un método de análisis estratégico, especialmente diseñado para la planificación estratégica corporativa (...) estrechamente relacionado con el marketing estratégico (...). Ayuda a decidir enfoques para las distintas Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) y/o carteras de productos, para discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar (...). El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Las distintas unidades de negocio se sitúan en

uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico.” (Maldonado, 2018, p. 93).

En un contexto como el actual, en el que parecen haberse reducido los negocios, adquieren importancia crítica aquellas UEN ubicadas en el cuadrante denominado “estrella”, de elevada cuota de mercado en mercados en crecimiento. Como desarrolla Maldonado (2018), estas requieren mucho efectivo para conservar o incluso obtener esta participación de mercado, mediante una estrategia de marketing muy agresiva: alta promoción y publicidad o brindar un valor añadido extra al producto o servicio. Como se encuentran en una posición competitiva muy fuerte, es posible que los beneficios elevados generen la liquidez que necesitan para seguir creciendo (autosuficientes). Si en un momento dado necesitan liquidez hay que proporcionársela y se debe evitar la tentación de retirar capital, potenciándolas al máximo hasta que el mercado se vuelva maduro, y la unidad de negocio se convierta en una “vaca”.

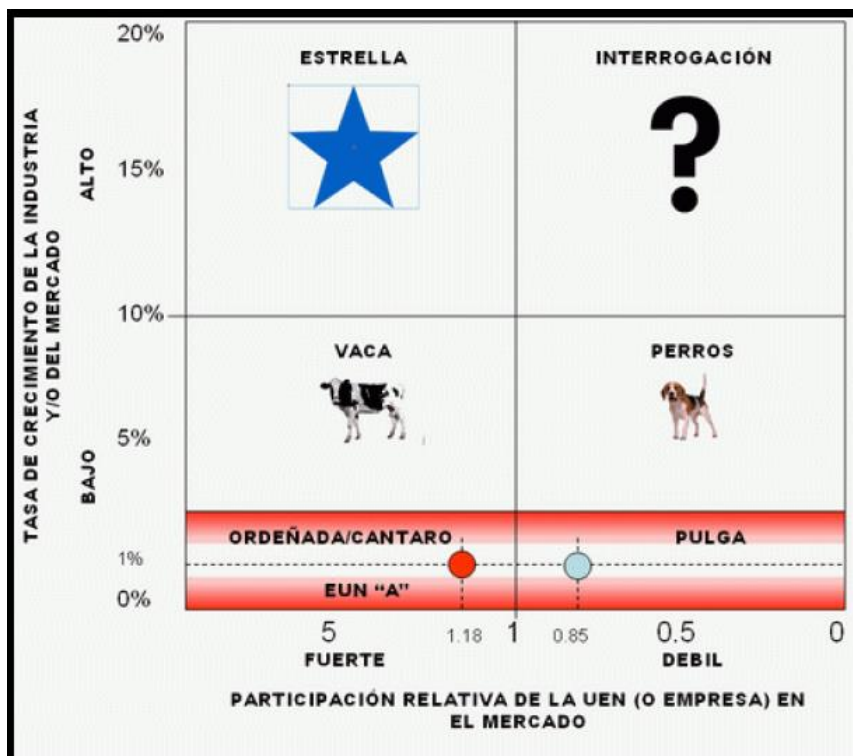
Estas últimas, con alta participación en mercados de bajo crecimiento, ocupan posiciones muy competitivas, generando normalmente grandes cantidades de dinero y necesitando muy poco para sí mismas, lo que ayuda a crear nuevas “estrellas” o financiar proyectos de investigación y desarrollo. La estrategia de marketing es tratar de defender la participación en el mercado, es decir el liderazgo, reforzando la lealtad de los clientes a través de regalos, descuentos o brindando un valor añadido a los productos o servicios. Evidentemente generan un gasto de efectivo pero si funcionan estas acciones se transforma en una inversión. Surge posteriormente (no es parte de los conceptos originales de la BCG) la subcategoría de “cántaro” a partir de “vacas” con la mínima tasa de crecimiento del mercado.

En una UEN “perro”, por el contrario, no hay crecimiento y la participación de mercado es baja, por lo que la rentabilidad es baja o incluso negativa. La estrategia consiste en maximizar las ganancias reduciendo al mínimo los gastos o emplear alguna estrategia de marketing para promover una ventaja diferencial y obtener la mayor participación en el mercado. Puede mejorarse el producto y relanzarlo, aunque no es probable que pueda reorientarse hacia un nicho de mercado más estrecho y de este modo convertirse en una “estrella” o “vaca”. Es

recomendable reducir la inversión, retirar el dinero o incluso disolverlas (generalmente negocios en su última etapa de vida). En forma análoga al “cántaro” para la “vaca”, nace el concepto de “pulga” para la “perro” (mínimo crecimiento del mercado).

Si el área de negocio tiene un gran crecimiento pero poca participación de mercado, se trata de un “Interrogante”. Necesitan grandes cantidades de dinero para financiar su crecimiento pero les resulta muy difícil generarlas, puesto que luchan por ganar cuota en un mercado en el que no han logrado afianzarse y no se benefician de las economías de producir un producto bien experimentado (es la llamada curva de aprendizaje). El modelo sugiere inyectar dinero a aquellas UEN prometedoras, buscando crear un impacto al mostrar una gran ventaja diferencial a los clientes, para convertirlas en “estrella”; pero vigiladas muy de cerca por si llegan a convertirse en “perros”, en cuyo caso se debe reducir la participación o bien cancelarla y sacar el producto del mercado o cambiarlo por otro.

Figura 12 – Matriz Crecimiento-Participación de The BCG ampliada



Fuente: Maldonado, 2018, p. 100

Pero no todo se trata de competir. En el contexto actual es necesaria la alianza entre organizaciones, aquello que se denomina “organización sin paredes”. A propósito sentencia Maldonado (2018):

“Prácticamente todas las empresas (...) pueden conseguir compensaciones financieras significativas si crean productos innovadores, servicios y procesos de un modo más eficiente y efectivo que otras empresas de su industria (...). Para implementar cualquier innovación es preciso que clientes y proveedores colaboren. Y cuanto más radical (y frecuentemente más valiosa) sea la innovación, más total y profundamente involucradas deberán estar otras partes, especialmente los clientes (...)” (p. 119)

En su estrategia de final de la competencia, James Moore explica que el principal factor que limita la realización de una innovación no es la falta de buenas ideas, tecnología o capital; sino la incapacidad para imponer la cooperación entre comunidades extensas, diversas, que deben llegar a convertirse en partes íntimamente relacionadas.

Es evidente, sigue el autor, que no pueden mantenerse ideas del tipo «mi producto contra tu producto», que ignoran el contexto o entorno en el que ambas partes están operando. En ese sentido sugiere adoptar un nuevo vocabulario, pensar como en un ecosistema. En el mundo empresarial esto sería una comunidad económica respaldada por una serie de organizaciones e individuos que se relacionan entre sí: clientes, intermediarios del mercado (incluidos agentes y canales, y aquellos que venden productos y servicios complementarios), proveedores, uno mismo y de una manera u otra, los competidores directos y compañías que pueden llegar a competir con cualquier otro miembro importante de la comunidad. Para triunfar hay que desarrollar una «conciencia ecológica» y representar el papel de jardinero que cuida y moldea el ecosistema mediante su estrategia empresarial. En lugar de concentrarse en una competencia muy limitada, hay que dedicar esfuerzos a la creación de nuevos ecosistemas globales que permitan hacer llegar las innovaciones más audaces hasta los clientes.

En el mismo sentido surge la tesis que inspira la estrategia del océano azul: “la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva (...) ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación (...) para

lograr ser exitosas en el futuro“. (Maldonado, 2018, p. 135). En los últimos todo el pensamiento estratégico había sido dirigido al océano rojo: en la competencia está el éxito o el fracaso de las compañías, lo que ha permitido a muchos saber desempeñarse hábilmente pero desconociendo que otro tipo de estrategia podría generar mejores resultado.

Respecto a las actividades de la UEN, Zedán Abuawad (2021) plantea que es necesario describir cómo se desarrollan cada una de estas, desde la adquisición de los insumos, hasta la entrega al cliente final. “Esto es conocido como el modelo Cadena de Valor, el cual permite identificar cuáles son las actividades de una firma que crean valor y cuáles no.” (Zedán Abuawad, 2021, p. 8)

De esta manera es posible clasificarlas en:

- 5 actividades primarias, las cuales tienen su función directamente relacionada con la creación física, la venta, el mantenimiento y el apoyo de un producto o servicio: Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Marketing y Ventas y Servicio al cliente
- 4 actividades de apoyo, que existen para complementar las actividades primarias e involucrar a todas las demás estructuras para llegar al desarrollo del producto: Infraestructura de la Empresa, Gestión de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología y Compras.

3.17. Estructura de Redes

Seguimos entonces profundizando en el cambio de paradigma que, como venimos comentando, nos encontramos atravesando. Este había sido vaticinado por algunos autores hace no pocos años atrás, pero probablemente ha alcanzado un nivel de criticidad que no hubieran previsto. Para comenzar con ello retomamos la visión mecanicista y vemos lo planteado por Rincón M. y Romero (2002):

“La información fluye con tal rapidez en la sociedad, y los cambios tecnológicos son tan radicales y se producen tan súbitamente que sólo unas nuevas formas de organización, de reacción aún más instantánea, tendrán que caracterizar el futuro (...).

No hay que dejar de reconocer que las fórmulas mecanicistas de la organización han resultado populares, en parte debido a lo eficaces que son para realizar tareas específicas, pero también por su capacidad para reforzar el control.

Se impone entonces, la necesidad de flexibilizar las formas y los métodos de organizarse, esto es, propiciar la innovación en un entorno que exige una gran velocidad de respuesta, así como una mayor capacidad de renovar rápidamente productos, procesos, habilidades y competencias, lo que implica aprender de manera expedita.” (p. 361-362)

En la misma línea y reforzando esta dualidad que acabamos de plantear, Diaz Buenaventura (2013) expresa: “Mientras que la organización tradicional es rígida, vertical y canónica, la organización posburocrática es flexible, horizontal y orgánica.” (p. 14).

Kotter (2015) se refiere a nuestros tiempos como un territorio donde reinan el caos impredecible y unos cambios de magnitud exponencial para los cuales no estamos preparados con nuestros sistemas, estructuras y culturas construidas durante el último siglo. Por ende, coincidiendo con los autores anteriores, plantea la dificultad de reaccionar con suficiente rapidez y agilidad ante los retos estratégicos, a fin de poder esquivar las amenazas y aprovechar las ventanas de oportunidad que se abren y cierran cada día con mayor rapidez, todo esto sin sacrificar los resultados de corto plazo, la confiabilidad y la eficiencia, o desgastar a los trabajadores.

El problema de fondo, plantea el mismo autor, es que toda empresa que ha dejado atrás su etapa de gestación se optimiza mucho más para la eficiencia que para la agilidad estratégica. En el pasado, las empresas rara vez reconsideraban sus estrategias básicas, sólo cuando se veían obligadas a hacerlo. En la actualidad, cualquier empresa que no replantee su direccionamiento cada pocos años y realice constante ajustes frente a contextos cambiantes, poniendo en marcha rápidamente los cambios necesarios, se aboca a un riesgo.

Para entender esta evolución de las estructuras organizacionales, nos introducimos ahora en la visión naturista (o de sistemas como más la conocemos), donde Rincón M. y Romero (2002) plantean, resumiendo el trabajo de numerosos autores, que actualmente debemos entender a la empresa como un sistema abierto que se desenvuelve en un medio ambiente cambiante y

turbulento, cuya dinámica se refleja en el interior de la institución. Debido a los cambios que se han producido en el mundo durante los últimos años, no parece lógico seguir aferrado a las estructuras empresariales tradicionales. Esta nueva realidad da paso a la selección apropiada de una técnica gerencial denominada teoría de la contingencia, la cual establece que el diseño de una estructura organizacional dependerá en gran medida de las circunstancias particulares de cada firma en un momento dado. Así se concluye que no existe una forma óptima de organizar; es decir, toda organización deberá procurar la congruencia entre su estructura y procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la caracterizan: entorno, edad, tamaño, tecnología, entre otros.

Concluyen los autores que las revisiones teóricas realizadas, indican la posibilidad de ausencias formales y rígidas de estructuras organizacionales evidenciándose hasta el momento un aplanamiento, virtualización y funcionamiento en red. Este hecho permite intuir que la supervivencia de una empresa en contextos turbulentos dependerá de la rapidez, calidad, eficiencia, espontaneidad, desestandarización, flexibilidad e innovación, entre otras variables.

¿Qué camino debemos seguir? Indica Kotter (2015) que no sirve hacer ajustes graduales a la forma de dirigir y plantear estrategias (enfrentando cambios radicales con estructuras, procesos y métodos que funcionaron en el pasado), tampoco deshacernos de lo que sabemos, sino en reintroducir orgánicamente un segundo sistema: la red. Un sistema que todas las organizaciones maduras tuvieron en algún punto de su ciclo de vida, pero que no mantuvieron. Se trata de un complemento poderoso más que de una nueva carga para la jerarquía de la organización madura, a la cual libera para hacer aquello para lo cual se ha optimizado.

“Es una estructura que se parece en cierta forma a un sistema solar en constante evolución, con el sol como mecanismo orientador, los planetas como iniciativas estratégicas y las lunas o satélites como iniciativas secundarias. Se trata de una estructura dinámica: las iniciativas primarias y secundarias se fusionan y se separan según sea necesario (...). Puesto que no contiene estratos burocráticos, prohibiciones de mando y controles o procesos de Seis Sigma, la red permite un nivel de individualismo, creatividad e

innovación que ni siquiera la jerarquía menos burocrática dirigida por lo ejecutivos más talentosos está en capacidad de proporcionar (...).

No es una especie de “superfuerza especial” que depende de algún nivel de jerarquía, sino que tiene conexiones transparentes con la jerarquía y se coordina con ella de distintas formas, en particular a partir de las personas que pueblan ambos sistemas” (Kotter, 2015, p. 33-35).

Explica Maldonado (2018) que la empresa red es una forma estratégica, organizativa y productiva que va tejiendo una red (interna y externa) de negocios, orientada a crear valor para el consumidor y consolidando la economía del conocimiento. “La empresa red se basa en la descentralización interna: el trabajo en red en el interior de las empresas.” (Maldonado, 2018, p. 27). Introduciremos a continuación algunos conceptos que serán fundamentales para la aplicación de este tipo de estructura organizacional.

3.18. Racionalidad limitada vs Pensamiento lateral

Limitamos nuestro pensamiento sólo a los temas que ya conocemos o sobre los cuales tenemos experiencia, y mientras más conocimiento o experiencia hayamos adquirido sobre un tema, más difícil se nos hará generar ideas o alternativas para resolver problemas de otra índole. Es con esta afirmación Serra y Kastika (2000) abordan la obra de March y Simon y toman el concepto de Racionalidad Limitada, uno de los aspectos fundamentales que asocian a las “Estructura de Reinos” (formaciones rígidas y estáticas también llamadas rutinarias o tradicionales).

“Las personas dentro o fuera de las organizaciones administrativas, se comportan racionalmente, si lo hacen, sólo en relación con algún grupo de características “dadas” de la situación.

Estos datos incluyen conocimientos o suposiciones acerca de acontecimientos futuros o distribuciones de probabilidad de acontecimientos futuros, conocimiento de alternativas que se pueden obtener por acción, de las consecuencias unidas a las alternativas (...) y reglas o principios para ordenar consecuencias o alternativas según preferencias” (March y Simon, 1981).

Frischknecht (1971) plantea dos consecuencias del principio:

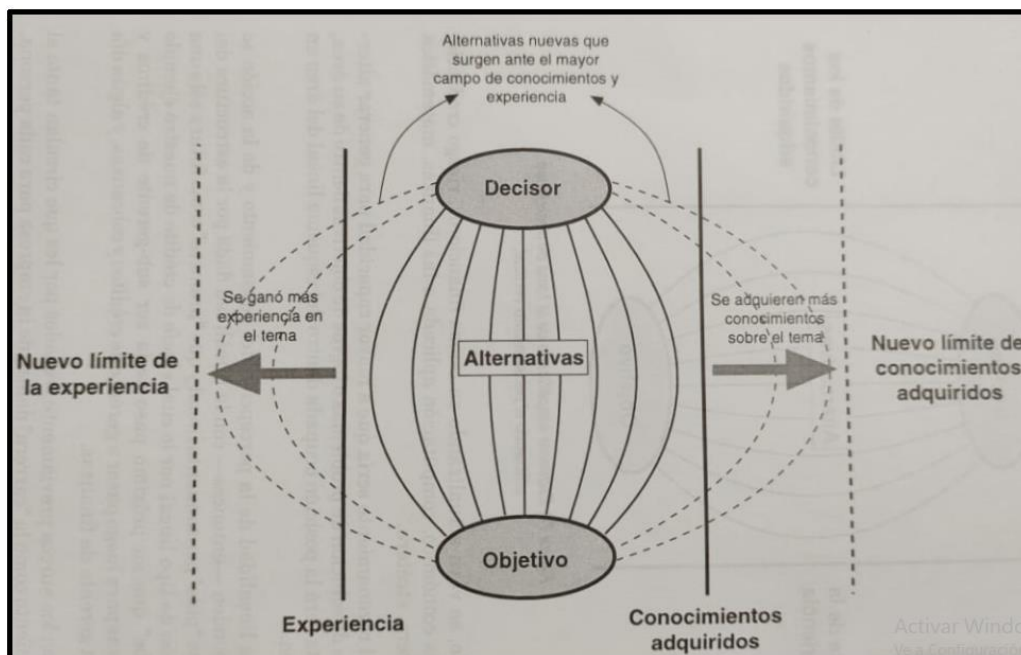
Todo intento de racionalidad de un sujeto le exige construir un modelo simplificado de la situación real y actuar racionalmente con él aun cuando ni siquiera se aproxime al óptimo del mundo real.

- El modelo y la factorización son los medios empleados para simplificar el problema al alcance del poder humano de cómputo, lo que obliga a abandonar la pretensión de “maximizar” y a conformarse con “satisfacer”.

Para una mayor comprensión de lo que implica esta simplificación, continuamos con la obra de March y Simon (1981): “Una técnica fundamental para simplificar el problema es fraccionarlo en un número de partes casi independientes, de manera que cada unidad de la organización maneje una de estas partes y pueda omitir las otras de su definición de la situación”. Plantean Serra y Kastika (2000) que esta la especialización funcional dentro de las empresas hace que vayamos generando un tipo de pensamiento especializado en nuestra función específica y esta diferenciación de la información contribuye a la diferenciación de subobjetivo. Al respecto, Dearborn y Simon (1958) estudiaron la percepción selectiva de ejecutivos industriales, exponiéndolos a casos donde la situación los motivaba a mirar el problema desde un punto de vista global de la empresa, demostrando que cada ejecutivo percibía aquellos aspectos de la situación que se relacionan específicamente con las actividades y metas de su departamento.

Edward de Bono sostiene (1986) que el pensamiento vertical adopta el punto de vista más razonable en una situación y luego procede a examinarla lógicamente y cuidadosamente. “En el pensamiento vertical la información se usa con su valor intrínseco, para llegar eventualmente a una solución mediante su inclusión en modelos existentes. En el pensamiento lateral la información se usa no como fin, sino sólo como medio para provocar una disgregación de los modelos y su subsiguiente reestructuración automática en ideas nuevas.” (p. 33).

Figura 13 – Camino tradicional: pensamiento vertical



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 196

Argumentan Serra y Kastika (2000) que salir de este esquema de decisiones buscando alternativas, es parte del problema a resolver para conseguir diseñar estructuras de redes. El camino tradicional siempre ha sido “agrandar” nuestro campo de acción (lo que implicará mayores alternativas) ya sea capacitándonos (incorporando conocimientos) o entrenándonos (incorporando experiencias) en temas relativos a áreas de nuestra incumbencia. A mayor capacidad para generar alternativas de solución de problemas o logros de objetivos dentro de su área, más alta será la posición ocupada dentro del esquema lineal del área en cuestión. La linealidad de la percepción del pensamiento se corresponde con la linealidad dada por la estructura del área. En pocas palabras, la estructura funcional se realimenta con la estructura de pensamiento y viceversa.

Conocemos la actualidad, en la cual, cada vez son más frecuentes los problemas multifuncionales, que deben ser resueltos por la combinación de distintos pensamientos de distintas áreas. “Es tan importante trabajar en la relación entre problemas como en la resolución de los problemas. Es tan importante trabajar en obtener objetivos relacionados y armónicos entre sí como trabajar en generar alternativas para lograr estos objetivos. Combinar áreas (...). Combinar formas de pensar (...).” (Serra y Kastika, 2000, p. 198-199).

3.19. La innovación: fluidez, flexibilidad, originalidad

“Durante muchos años, lo más importante para progresar en el mundo laboral ha sido la “habilidad” de obedecer (...). A medida que el entorno empresarial se ha vuelto más abierto y complejo, la necesidad de pensar en todos los niveles de la organización se ha hecho más patente (...). Para ir por delante de los demás en esa loca carrera competitiva en que estamos inmersos y en la que solo sobreviven las mejores empresas, las decisiones que tomen sus jefes y su gente cualificada tienen que ser rompedoras, novedosas, impactantes, en definitiva: innovadoras. Así pues, necesitamos decidir e innovar.” (Valls, 2018, p. 15)

Existen 3 variables que, de acuerdo a Serra y Kastika (2000), miden el nivel de innovación o creatividad en una empresa. La primera de ellas es la fluidez, esto es, la posibilidad de las personas de dar muchas respuestas diferentes ante un problema concreto. En ocasiones esta se ve amenazada por estructuras altamente escalonadas y armadas verticalmente. Cada nivel evaluará las ideas utilizando su propio criterio, haciendo que su caudal se reduzca a cero en la mayoría de los casos. Son innumerables los empresarios que reducen la cantidad de “reuniones” porque “no tienen tiempo”, decidiendo reunirse solo con los gerentes más importantes. Debería escuchar y hacer generar la mayor cantidad de ideas posibles dentro de su empresa como para que la estrategia pueda ir formándose en función de una multiplicidad de visiones.

En segundo lugar, la flexibilidad tiene que ver con el tipo (distinto “mundo” o en una empresa en general distinta “área”) de respuesta que dan ante los problemas. Esta, según plantean los autores, se ve amenazada por estructuras altamente subdivididas en términos funcionales. Ante la falta de contacto entre áreas dificulta la aplicación combinada de ideas de diferentes categorías. Cada reino evalúa a la empresa desde su área y propone soluciones también desde su área. Las ideas se van desechando no solo por rivalidades sino también por una cuestión de legítima incredulidad con respecto a las soluciones provenientes de áreas diferentes.

La última de las variables, y la más potente en lo que refiere a impacto innovador es la originalidad o “calidad de la idea”. Hablamos de respuestas que son diferentes dentro de un contexto dado, es decir, que dan “el golpe” en el lugar

y en el momento justo (incluso puede que el hecho de animarse a aplicarla haga que sea original). Si los problemas son “multidisciplinarios”, las acciones deberán ser “multiáreas” y los gerentes deberán ser “multipolares” (poder enfocar su pensamiento en varias direcciones a la vez). Esto se podrá llevar a cabo cuando las estructuras de redes estén avaladas por la cultura de la organización.

3.20. La motivación: premios y castigos vs objetivos por proyectos

Murray (1938), pionero en el desarrollo de las teorías motivacionales basadas en el estudio de las necesidades de los sujetos humanos, partía de la existencia de número relativamente amplio de necesidades específicas que impulsaban la conducta humana. Entre ellas señalaba las necesidades de degradación, logro, afiliación, agresión, autonomía, contracción, defensa, diferencia, dominación, exhibición, evitación del daño, evitación de la vergüenza, protección, orden, juego, rechazo, sexo, consolación y comprensión. McClelland y Winter (1969) aclaran que tres de ellas son especialmente relevantes en el contexto organizacional y han sido investigadas con mayor detenimiento: la necesidad de poder, la necesidad de logro y la necesidad de afiliación.

En lo que se refiere a la necesidad de poder, McClelland (1961) la describe como la necesidad de tener influencia y ejercer control sobre otros. Los individuos con elevada necesidad de poder prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el status, y suelen estar más preocupadas por ganar prestigio que por una realización efectiva. Serra y Kastika (2000), comienzan analizando esta variable en las estructuras extremadamente formalizadas. Tanto la forma de premiar como lo que se premia, son elementos que marcan un camino preestablecido que quien lo comienza a circular, ya conoce de antemano. De esta forma, los distintos niveles van “administrando” estos premios y castigos, “dando y quitando” posibilidades a jerarquías menores. La posibilidad de “ascender” a alguien de “más abajo” interviene como un recurso más que brinda poder a quien lo posee. A esta situación estructural se le suman sus componentes culturales y todas son señales. Poder es manejar la mayor cantidad de aquellas señales, y así es como se van armando los reinos.

Explica Kotter (2015) que la llamada “estrategia de la zanahoria y el garrote” de las jerarquías está diseñadas para ofrecer retribuciones que tienen limitaciones en movilizar al personal (incluso desde las posibilidades económicas de la empresa) y amenazas que pueden generar falsa urgencia o ira y la consecuente insurgencia (resistencia pasiva ingeniosa que utiliza excusas para justificar la inacción).

La necesidad de logro, por otra parte, impulsa a los sujetos a superar las normas y standards establecidos al realizar sus actividades y a mejorar constantemente sus propias realizaciones, explica McClelland (1961). Los sujetos con elevada necesidad de logro prefieren tareas que ofrezcan una buena probabilidad de éxito, pero también cierta libertad para que el éxito tenga un significado real. Prefieren además tareas con retroalimentación rápida que les permita mejorarla y buscan situaciones en las que puedan asumir responsabilidades en la solución de problemas.

En ese sentido, Kotter (2015) destaca la importancia de visibilizar y celebrar todas las oportunidades aprovechadas que demuestren credibilidad en el avance en una dirección estratégicamente. Esto puede generar retribuciones intrínsecas como sensación de logro, propias de una fuerza creada por actos pequeños de liderazgo. Asimismo anticipa que una energía desordenada que empuja a la gente a dispersarse en distintas direcciones es infructuosa. La energía subyacente a los sistemas operativos duales es alineada. Significa focalización colectiva con respecto a una gran oportunidad (más efectivo que respecto a la visión, a las metas estratégicas, a una serie de iniciativas estratégicas o a planes más específicos).

En la misma línea expresa Valls (2018): “Conseguimos lo que queremos si estamos suficientemente motivados, pero la motivación en sí misma es estéril. Precisa estar direccionada y persistir. Y esto se consigue con un objetivo atractivo” (p. 19). Para el autor lograr algo no solo requiere un buen trabajo de formulación de objetivos, sino también seguir bajando a lo práctico e identificar personas y organizaciones que puedan colaborar a conseguirlo.

Llevar el concepto a las estructuras de redes Serra y Kastika (2000):

“Una persona puede participar en un proyecto que no responda a ninguna área en particular. Un proyecto que tiene un responsable pero que se sabe claramente el objetivo a alcanzar (...).

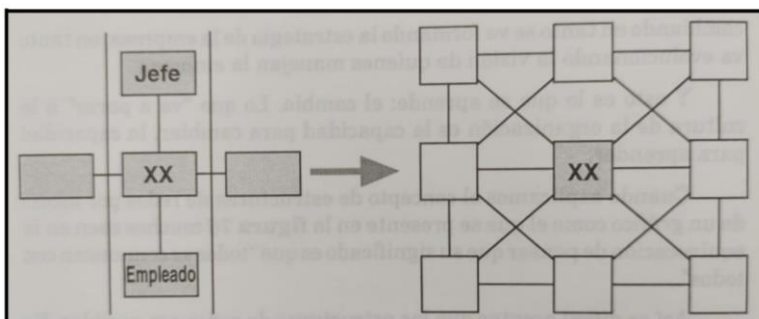
A los efectos del proyecto, pueden no existir los cargos ni las jerarquías (...). Cuando el logro de resultados concretos empieza a ser valorado no sólo estructuralmente (...) sino culturalmente, comienzan a “temblar” las jerarquías estáticas.” (Serra y Kastika, 2000, p. 206-207).

3.21. Estructuras dinámicas

Nos referimos en reiteradas ocasiones a las estructuras de redes como estructuras dinámicas. Pero, ¿qué quiere decir esto? Serra y Kastika (2000) plantean que las estructuras estáticas se caracterizan por la acumulación de elementos a lo largo del tiempo. La gente involucrada en ellos va desarrollando una serie de argumentos para justificar su existencia, que terminan siendo más importantes que los procesos en sí. Elementos que previamente se habían previsto como parte necesaria de la estructura pasan a ser parte “indiscutible” de la cultura. Evaluar, replantear y modificar en forma permanente los procesos estructurales es una condición fundamental para las estructuras dinámicas. Es el feed back continuo y se trata de estructuras que aprenden.

“Los procesos y formas estructurales van cambiando, se van adaptando a la realidad y al contexto (...) en tanto se va formando la estrategia de la empresa, en tanto va evolucionando la visión de quienes manejan la empresa (...). Lo que “va a parar” a la cultura de la organización es la capacidad para cambiar, la capacidad para aprender.” (p. 208-209).

Figura 14 – Esquema de comunicaciones potenciales



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 210

Los autores plantean una serie de características atribuibles a estas, a saber:

- Comunicaciones potenciales: Tanto sea desde el punto de vista informal (o “de pasillo”) como desde el punto de vista formal (que no tiene por qué ser permanente, fijo, estático o exclusivo), si una persona (o un grupo) pretende lograr cierto objetivo concreto, puede contar con la posibilidad de reunir a cualquier persona de cualquier área. Todos los canales de comunicación son potenciales y deben “activarse” en función de lo que sea necesario. En las estructuras de reinos, en cambio, están restringidas por las barreras jerárquicas y las barreras funcionales que determinan a priori quien se comunica con quién.
- Dinamismo en la información: Las barreras jerárquicas limitan la posibilidad de una persona para resolver un problema, donde necesita información de un rango más alto que el que la persona se encuentra. Muchas ideas necesitan ser elaboradas contando con información de varias áreas. También están los límites culturales que estas estructuras han generado. Los tiempos podrían dilatarse mucho o, lo que es más común, la idea no se llevaría a cabo.
- Equivalentes a las estructuras de las empresas chicas: Tienen que ser suficientemente flexibles como para que el tamaño de la empresa no juegue en contra de la flexibilidad. De hecho se nos está haciendo difícil dividir entre problemas en los que “tenemos la culpa” y en los que “no”. Es probable que nos encontremos en el futuro cuidando puestos que ya ni siquiera sabemos para qué sirven.
- Desarrollo en función de las relaciones e interacciones: Aquellas que pueda construir con el contexto que la rodea. El desarrollo de las personas también estará en las posibilidades de interacción que tengan con otras áreas y otros niveles de decisión para lograr resultados.
- Colaboración en el logro de resultados: No fragmentar poder, no ocultar información innecesariamente, no decir permanentemente “no”. En las estructuras de reinos, la información fragmentada es utilizada como recurso para la configuración de centros de poder.
- En cada parte de la empresa “se ve toda la empresa”: Sabemos que cada vez más, las decisiones son inherentes a toda la empresa: una decisión en

un área influye en otras. En un contexto como el actual, cada vez que “separamos” corremos el riesgo de perder cohesión. Cuando separamos las partes de un problema para analizarlo, tenemos más probabilidades de comprender cada una de las partes, pero corremos el riesgo de entender mal el problema porque no lo percibimos en su totalidad. Por eso tenemos que resolver problemas integradamente y no parcialmente (ser un “Gerente General” del proyecto que se maneja). “Los desarrollos tradicionales sobre estructura residen fundamentalmente en buscar “criterios correctos de fragmentación” más que en “formas simples de integración” (Serra y Kastika, 2000, p. 50).

¿Está la empresa preparada para implementar una estructura dinámica? Kotter (2015) plantea 5 principios básicos o subyacentes a través de los cuales debe regirse para lograrlo:

- La aceleración exige no solamente los pocos designados de siempre (grupos de trabajo, patrocinadores ejecutivos, gerentes de proyecto, etc) sino la convergencia de muchas personas y de diversas áreas, con su propia forma de ver el mundo y con sus propias y fructíferas relaciones de trabajo. Debe hacerse con procesos ya probados, a fin de no correr el riesgo de generar caos, crear conflicto destructivo, duplicar esfuerzos o desperdiciar dinero. Y más importante aún, debe hacerse con personas de adentro de la empresa.
- Ni siquiera cuando una jerarquía nombra a un número mayor de personas logra crear un número significativo de agentes de cambio suficientemente dinamizados, pues utiliza una filosofía de “imposición” más que de “motivación interior. El deseo de trabajar con otros en pro de un propósito común interesante e importante, y la posibilidad sensata de hacerlo, encuentran artífices entusiastas, que se ofrecerán en adición a sus actividades normales, en lugar de personas ocupadas y agobiadas que sienten otra responsabilidad más.
- El principio tradicional es la idea de que la lógica y el dinero son esenciales para motivar a las personas a aceptar su designación como agentes de

cambio. Es necesario hablarle al deseo humano fundamental y genuino de contribuir a una causa superior, de llevar a una comunidad o a una organización hacia un futuro mejor. Las personas harán el trabajo adicional si consideran que la tarea es racional, pero aún más porque sienten verdadera pasión por el trabajo.

- Es esencial una gestión competente de parte de un número importante de personas, pues no es posible vivir en medio de caos; pero las actitudes mentales y las conductas cruciales son cuestión de liderazgo. La clave está en la visión, la oportunidad, la inspiración, la pasión, y la celebración. No exclusivamente de un ejecutivo fuera de serie con actuaciones extraordinarias; pueden ser actuaciones bastante modestas, pero el efecto es acumulativo.
- Debe existir una alianza inseparable entre la jerarquía y la red. Deben operar integrada y orgánicamente, con un flujo constante de información y actividad entre los dos. La interconexión de las dos partes prospera a base de educación, ejemplo del nivel superior de la jerarquía, éxitos demostrados y, finalmente, incorporación al ADN de la organización (“la forma de hacer las cosas aquí”).

En relación al concepto de “cooperación” podemos analizar la obra de McClelland (1961), quien plantea la tercera de las necesidades (tras las necesidades de poder y de logro planteadas previamente) en individuos con fuerte necesidad de afiliación. El autor sostiene que estos tienden a buscar la aceptación de los otros y prefieren situaciones cooperativas a las competitivas. En ese sentido proponen Serra y Kastika (2000) aprender a diseñar estructuras empresarias dinámicas donde las personas asuman responsabilidades en el cumplimiento de objetivos (“responsabilidad total”) y no de tareas (“responsabilidad parcial”). Donde quienes manejan las organizaciones se manejen con objetivos globales en lugar de objetivos puntuales. Si el gerente no se preocupa porque su área funcione integradamente dentro de la empresa, puede llegar el día en que ni siquiera pueda hacerlo, ya que la empresa dejará de existir.

3.22. Dificultades al cambio

Retomando el trabajo de Boggino (2015), encontramos aquellas razones (errores comunes) que para algunos autores, incluyendo a J. Kotter, son la causa de los fracasos en la implementación de los procesos de cambio:

- resistencias al cambio
- limitaciones en los sistemas en uso
- falta de compromiso de los ejecutivos
- falta de un supervisor de nivel ejecutivo
- falta de expectativas
- falta de un equipo inter-funcional
- equipo y habilidades inadecuadas
- falta de involucramiento del personal
- alcance del proyecto limitado

Kotter (2015) presenta las dificultades que pueden encontrarse al lanzar iniciativas dentro de un sistema jerárquico a fin de asumir nuevas actividades y mejorar el desempeño frente a las actividades de siempre:

“Vemos como nos apoyamos repetidamente en el mismo grupo reducido de personas de confianza para que lideren las iniciativas claves. Ello obviamente impone límites a lo que puede lograrse y a la velocidad con la cual se puede lograr.

También vemos que la comunicación entre los silos no se produce con suficiente velocidad y eficacia, y que lo mismo sucede con la información que fluye de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba (...).

Parte del problema es político y social: por lo general la gente duda a la hora de correr riesgos sin la autorización de los superiores. Otra parte sencillamente se relaciona con la naturaleza humana: las personas se aferran a sus hábitos y temen perder poder y autoridad.” (Kotter, 2015, p. 20-23)

Otra de las posibles causas de fracaso en los cambios organizacionales es aportado por Serra y Kastika (2000): el empresario instalado “dentro” de la Rueda Operativa, intentando que cada una de las funciones se lleve a cabo correctamente y que el ciclo operativo se cumpla lo más rápido posible. Denominan a este tipo de empresario “Tradicional u Operativo” y, aunque a

simple vista puede parecer correcto, la excesiva dedicación a los aspectos operativos hace no vea un gran número de variables que influyen en el futuro de la empresa. Esto puede ocurrirle a cada uno de los responsables de las áreas funcionales, transformándose en Gerentes “Operativos”.

El empresario crea cada área, explican los autores, para cumplir un objetivo específico, conectando fragmentos de la Rueda Operativa hasta que la empresa funcione, por lo que estas irán desarrollando la idea unilateral de cumplir solamente con ese objetivo, aunque sea en detrimento de los objetivos de otras áreas. Se tomarán decisiones que apuntan a resolver problemas puntuales en lugar de replantear los problemas reales. Esta manera de organizar mecánicamente la empresa, prevalece en la forma de pensar de las personas que la integran y va siendo avalada y reforzada por una estructura que está armada, también, fragmentadamente.

Utilizando el enfoque de sistemas, continúan los autores:

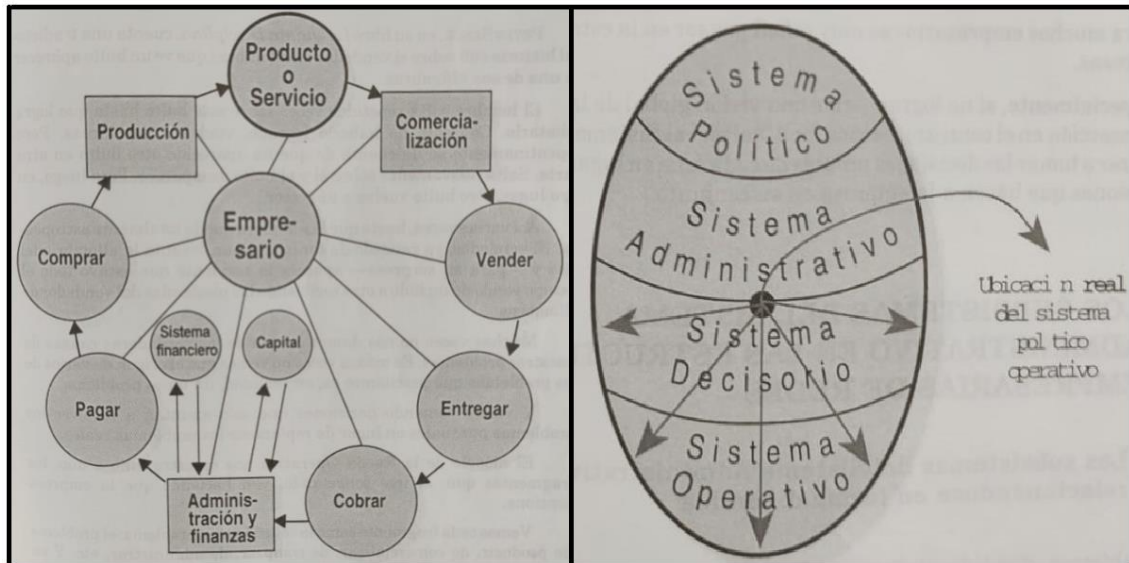
“El mismo empresario que no podía salir de la RO, es el que centralizará las decisiones “absorbiendo” las (...) tácticas y hasta las operativas (...). Quizá por esta razón es que el tiempo dedicado a lo estratégico es casi nulo (...). No tiene nadie a quién delegar las decisiones ya que de toda la gente que lo rodea nadie está preparado. Porque no ha sabido delegar de a poco. Porque no pensó que la empresa “crecería tan rápido”. Y porque creyó que todas las técnicas (...) solo sirven para “empresas grandes y norteamericanas”.” (Serra y Kastika, 2000, p. 21-22)

Vinculando los conceptos tratados previamente:

Decisiones	Vinculación con la RO
Operativas	Se toman para que siga funcionando, ya que son las decisiones básicas sobre aspectos de su funcionamiento.
Tácticas	Modifican algún aspecto de la misma, es decir, cada una de las áreas funcionales o funciones., ya que son las decisiones parciales de cada uno de los eslabones.
Estratégicas	La modifican totalmente o su centro que es el producto o servicio.

Fuente: Elaboración propia a partir de Serra y Kastika, 2000, p. 114

Figura 15 – Empresario tradicional con enfoque RO y de sistemas



Fuente: Serra y Kastika, 2000, 13 y 115

3.23. Nueva estructura implica cambio

Hemos visto el concepto de evaluación dinámica, esto es evaluar, replantear y modificar en forma permanente los procesos estructurales, y entendimos que en organizaciones tradicionales parte de la estructura se enquistaba en la cultura, pareciendo inalterable. ¿Cómo nos enfrentamos al proceso de cambio frente a estas resistencias? Al respecto cita Boggino (2015) nos trae tres posibles etapas:

- Descongelar: implica tornar obvia la necesidad de cambio, esto es que el conjunto del management y empleados observen claramente la necesidad del mismo
- Cambiar: se necesita de un “Agente de Cambio” profesional que irá alimentando los nuevos valores, aptitudes y comportamientos en los cambios de los procesos, logrando la internalización.
- Recongelar: consiste en transformar en regla general, el nuevo patrón de comportamiento usando el apoyo o refuerzo”

También Boggino (2015) presenta la metodología propuesta por Kotter (2015) de ocho etapas o “aceleradores” que construyen y después dirigen la componente de red, asegurando la sostenibilidad en el tiempo de sus logros, a saber:

- infundir el sentido de premura
- dar origen a la coalición orientadora
- desarrollar una visión y su correspondiente estrategia
- comunicar dicha visión
- facultar al resto de la estructura para la acción
- generar triunfos a corto plazo
- consolidar las ganancias y generar más cambio
- arraigar los nuevos enfoques en la cultura

Dado que el primero de los enfoques resulta más intuitivo, profundizamos sobre el segundo de ellos, específicamente en lo referido a estructura organizacional. Para ello recurrimos al propio autor.

3.24. Aceleradores

3.24.1. Urgencia enfocada en una gran oportunidad

El primero de los procesos a iniciar, explica Kotter (2015), consiste en crear y mantener incansablemente una sensación interna de apremio frente a las amenazas y posibilidades estratégicas de la organización, en tantas personas como fuera posible. Debe identificarse la Gran Oportunidad y el impacto de la misma en una frase o meta que movilice a las personas. Algunas características necesarias para que sea más efectiva son:

- Corta: Escrita en menos de una página, lo que la hará más fácil de compartir
- Racional: Responde a ¿qué?, ¿por qué?, ¿por qué nosotros?, ¿por qué ahora?, ¿por qué tomarnos la molestia?
- Cautivadora: Apela a la emoción de todas las audiencias pertinentes
- Positiva: Más “deseo ardiente” que “plataforma en llamas”
- Auténtica: El grupo de altos directivos cree auténticamente en ella
- Clara: De lo contrario se pierde la alineación entre los miembros
- Alineada: En concordancia con todas las demás estrategias semejantes

Logrado esto es necesario crear un “grupo de urgencia”, constituido por voluntarios de campo, con mucha credibilidad y provenientes de diversos niveles de la jerarquía, que deseen un cambio más acelerado. Su objetivo es crear claridad, pasión y compromiso respecto de los planteamientos plasmados en la declaración de la Gran Oportunidad. Deben iniciarse acciones pequeñas y rápidas para empujar a la empresa hacia la oportunidad. Cuando los resultados de estas acciones se traducen en desenlaces significativos, deben considerarse triunfos que deben darse a conocer.

Advierte Kotter (2015) respecto a la autocomplacencia:

“Las personas satisfechas de sí mismas no ven razón para cambiar su forma de hacer las cosas, no piensan que deben buscar formas de desarrollar una ventaja competitiva. En ocasiones pueden hacer algo por corregir un problema y lograr que la empresa continúe produciendo resultados fiables (...).

Puede dar la impresión de que hay una urgencia con respecto a asuntos importantes, pero esos actos realmente representan una especie de falsa urgencia motivada por la ansiedad, la cual suele producir solamente una actividad de autoprotección en lugar de empujar productivamente a la organización hacia un futuro próspero” (p. 130-131)

Plantea Kotter (2015) que si bien muchas veces los ejecutivos sienten esa sensación de apremio, muchos de sus empleados se enfocan en problemas de corto plazo, por las presiones impuestas por la jerarquía, y no dedican tiempo significativo a trabajar en ella. En muchos de estos casos ni siquiera tienen acceso a la misma, porque la información no fluye fácilmente entre los silos y niveles de la empresa. En otros casos se asocia a políticas transitorias y no con la realidad perdurable.

3.24.2. Coalición orientadora

Como segundo proceso, plantea Kotter (2015), se debe construir y desarrollar una coalición orientadora (CO), el núcleo de la estructura de red que evolucionará hasta una forma más fuerte y sofisticada. Compuesto de personas de todos los silos y niveles de la organización que sienten profundamente la urgencia, tiene la función de atraer y orientar a otros voluntarios encargados de acelerar el movimiento contenido en la declaración de la Gran Oportunidad. A pesar de tener

el impulso, el compromiso intelectual y emocional, las conexiones, las destrezas y la información, se requiere esfuerzo; pues si se las deja solas reproducirán lo que ya conocen: una jerarquía centrada en la gerencia. Cuando una persona sirve de ejemplo, con el tiempo, otros a su alrededor comienzan a pensar y actuar igual que ellas, y esa imitación tiene un impacto profundo y duradero.

El autor ofrece algunos criterios para la selección del personal que integrará “el corazón de un nuevo tipo de organización”: personal de nivel medio para abajo y de todas las zonas de la compañía, con solicitudes expresivas para incorporarse, fama de credibilidad entre las personas, sin aparente ambición política en su motivación. Si bien existe una incomodidad inicial debido a la gama de niveles diferentes de autoridad representados, poco a poco comienza a aflorar el tipo correcto de atmósfera e interacción junto con una lógica organizacional más fluida y meritocrática: personas poseedoras de la mejor información, contactos, motivación y destrezas asumen el liderazgo.

3.24.3. Visión del cambio e iniciativas estratégicas

La primera responsabilidad de la CO, sigue Kotter (2015), es definir una visión de cambio y una línea de posibles iniciativas estratégicas en las cuales concentrarse. Al respecto destaca como fundamental:

- Claridad sobre el punto a donde se desea llegar
- Concentración en esfuerzos específicos para hacerlo realidad
- Alineación de estos puntos con la declaración de la Gran Oportunidad

La Dirección debe alinear el plan operativo de la estrategia, sus propios proyectos especiales, los informes de consultores, la declaración de la Gran Oportunidad, la visión del cambio y las nuevas iniciativas estratégicas.

¿Cómo mantenemos unidas la jerarquía tradicional y la nueva red? La Dirección no debe ubicar a la CO en su programa de reuniones entre las actividades rutinarias. De este modo sería tratada como un elemento más de las actividades, como un grupo más de empleados que informan a los jefes. Decaería la motivación, el flujo libre de la comunicación y las interacciones. La función de la Dirección en este sistema nuevo consiste principalmente en mostrar lo que se

requiere de la jerarquía para permitir que la red crezca y contribuya. El esfuerzo de la CO debe ser liderado, pero no gestionado, nadie debe asumir la jefatura de la CO.

3.24.4. *Ejército de voluntarios*

La CO debe lograr llevar la visión y las iniciativas resultantes a toda la organización. Para esto, como explica Kotter (2015), puede valerse de los mismos métodos utilizados por el equipo de urgencia original, amplificados: capacitación, herramientas de comunicación, conversaciones cara a cara.

Si se realiza acertadamente, el resultado será un número grande de personas que acceden a involucrarse en la acción, bien sea con una iniciativa en particular o en general. También contribuirán a cumplir con la actividad diaria de la organización, no son un grupo de consultores, personal nuevo o miembros de una fuerza especial. Apenas un 5 a 10% de la población de gerentes y empleados de la jerarquía es todo lo que se necesita. Esto es conveniente por 2 razones: cuenta con un conocimiento crucial de la organización, con relaciones, credibilidad e influencia; y no añaden otro rubro al presupuesto. Con la estructura dual las personas comprenden que es su deber mejorar los procesos del día a día a fin de facilitar el trabajo de la organización.

3.24.5. *Impulso de las iniciativas*

Sobre el quinto acelerador nos dice Kotter (2015), que los miembros de la red deben movilizarse rápidamente para hacer realidad las iniciativas e identificar otras nuevas, eliminando las barreras que desaceleran la actividad estratégica importante. En las reuniones periódicas, los integrantes de la CO informan sobre sus avances, comparten información, solicitan ideas y piden ayuda. Los altos gerentes integrantes de las CO ayudan garantizando que los empleados de niveles inferiores reciban la información que necesitan del nivel ejecutivo, a fin de tomar decisiones sensatas. Las personas de los niveles inferiores aportan información de primera línea que jamás habría subido por la jerarquía. Esto generará un crecimiento en el número de pequeñas ideas innovadoras y el éxito de estas actividades atraerá a más voluntarios.

En muchos casos, gerentes sujetos a presiones grandes de desempeño impuestas por su área, resultan preocupados por malas decisiones que se traduzcan en distracciones e incapacidad para cumplir con un plan ambicioso. Entonces retiran a su gente de las iniciativas para dedicarlas a “trabajo de verdad” y no les conceden crédito por el trabajo adicional o cuando se logra algo nuevo por fuera del plan operativo. Quienes integran la CO son personas apasionadas por su trabajo y, por ende, no rehusarán sus funciones normales. Además cada decisión tomada tiene en cuenta información que atraviesa los silos de las áreas y los niveles jerárquicos, por lo que el riesgo es menor que de la manera tradicional.

En el sistema dual la red debe prestar mucha atención a la jerarquía: a lo que se hace allí (para evitar duplicar esfuerzos), a lo que se ha hecho allí (para evitar recorrer caminos andados), a los objetivos operativos y a las iniciativas estratégicas escalonadas (para mantener la sincronización). Si no se detectan iniciativas que previamente se encontraban en marcha del lado jerárquico, podría generar que los gerentes y el personal involucrado adopten una postura defensiva, generando un caos que resultará en tensiones y pérdidas de tiempo y recursos.

3.24.6. Triunfos de corto plazo y su celebración

Define a este acelerador Kotter (2015), como la convergencia de todas las personas para generar un flujo constante de triunfos, los cuales van creciendo en número y magnitud de impacto con el tiempo. Estos deben ser lo más visible posible y celebrados, aunque sean pequeños. De esta manera serán reconocidos prácticamente por todas las personas de la organización, fortaleciendo la credibilidad de la red y acelerando el avance de otras iniciativas estratégicas claves.

3.24.7. Aceleración sostenida

El séptimo acelerador, según Kotter (2015) consiste en mantener en movimiento todo el sistema, a pesar de la tendencia humana de perder el impulso después de uno o dos triunfos. Es lo opuesto a lo que ocurre con una mentalidad que piensa en lograrlo “una vez y ya”.

Se unirán más personas, quienes harán gala de liderazgo, se tornarán proactivas e incansables. Es posible que en un momento dado sea imposible llevar la cuenta de la cantidad de pequeñas iniciativas que se realizan.

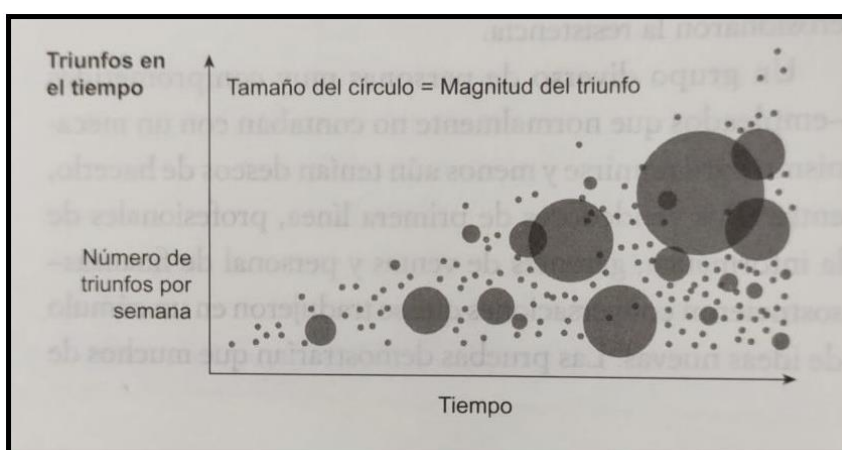
Muchos triunfos provienen de iniciativas secundarias que quizá no sean en sí mismas sustanciales o particularmente útil en un sentido estratégico, pero las grandes iniciativas perderán el impulso y el apoyo a menos que las primeras también se cumplan exitosamente.

3.24.8. *Institución del cambio*

Por último, concluye Kotter (2015), la CO debe evolucionar, crecer y fortalecerse. Los logros más grandes alcanzados deben institucionalizarse en el lado jerárquico, integrándose a las operaciones del día a día (procesos, sistemas, procedimientos y comportamientos) Esto contribuirá a embeber los cambios en la cultura de la organización, un efecto acumulativo que graba en el ADN de la organización el nuevo enfoque.

En los casos en que los cambios estratégicos chocan con algún aspecto de la cultura de la compañía, debe buscarse la forma de cultivarlos dentro de la cultura en cuestión.

Figura 16 – Gráfico de iniciativas en una compañía de tecnología



Fuente: Kotter, 2015, p. 118

3.25. Nuevas estructuras

Es un hecho, expresan Serra y Kastika (2000), que con la rueda operativa no podemos diferenciar dos empresas de distinto tamaño mientras que con el organigrama sí (“más cuadraditos” nos da cuenta de una realidad que crece y requiere mayor tiempo/esfuerzo del empresario). Sin embargo no debe entenderse el crecimiento de una empresa como “muchas áreas”, ya que de nada sirve si no se realizan las funciones eficiente y diferenciadamente. Ni agregar ni reducir personal (amontonando o eliminando “cuadraditos”), ni redistribuir las relaciones formales (modificando el “quién depende de quién”) ni buscar indiscriminadamente la especialización (alargando líneas de mando) son formas efectivas de reestructurar una empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, en los últimos años ha crecido la necesidad y complejidad de interacciones entre personas de una organización. En función de esto, y ante las numerosas ampliaciones que hemos realizado a lo largo de este trabajo sobre el concepto de estructura, debemos utilizar nuevos modelos que superen el alcance que nos brinda un organigrama.

Encontramos como propuesta a las “configuraciones estructurales”:

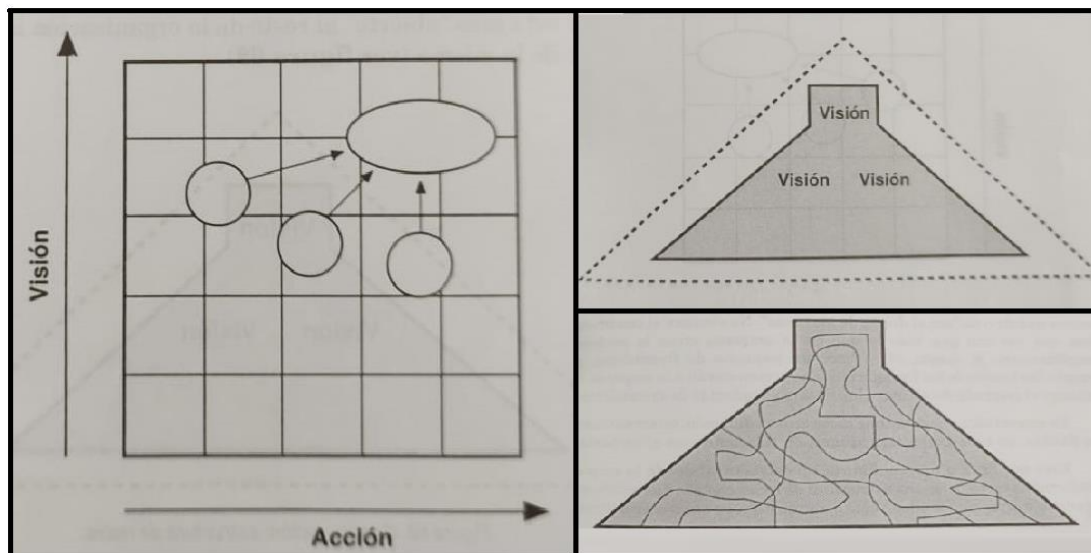
“Consta, por lo general, de tres niveles: un nivel superior que representa al empresario o al número uno de la empresa; un nivel intermedio que representa el nivel táctico o intermedio y un tercer nivel, que es lo que se denomina “núcleo operativo”, y que tiene algo que ver con el conjunto de personas que llevan a cabo las acciones concretas de la empresa. En líneas punteadas se grafica la pirámide organizacional, pudiéndose ver aproximadamente la diferenciación estructural” (Serra y Kastika, 2000, p. 158)

Para el caso de las estructuras de redes, foco de nuestro interés, plantean Serra y Kastika (2000) que el empresario se encuentra abierto al resto de la organización. La visión se va formando a medida que existe interacción con el resto de los niveles que también tienen buenos niveles de visión. Lo operativo se integra como parte de esta, ya que no se trata de que el número uno decida una estrategia y luego haya que implementarla: la estrategia se va formando a medida que la empresa crece. La diferenciación estructura vertical y horizontal es baja y los canales de comunicación, influencia, información y control se manejan muy

flexiblemente sobre la base de recorridos no establecidos estáticamente sino armados de un modo muy dinámico. Advierte el autor que hay organizaciones muy flexibles a causa, fundamentalmente, de una estructura más bien difusa y no tan jerarquizada. Esta aparente “desorganización reinante” no es una estructura de redes.

Es necesario agrega Kotter (2015) que las personas tengan también conciencia de lo que sucede a su alrededor, piensen en lo que significa y abran la mente a las posibilidades. “Traer lo de afuera adentro” significa utilizar todos los mecanismos de comunicación posibles para importar la realidad de la situación, para llamar la atención hacia las crisis reales o posibles. Una vez que se tiene la atención de la gente, presentar una oportunidad es mucho más efectivo. Esto puede requerir que se difunda información sobre lo que algunos gerentes o empleados ya han hecho, actuaciones que se hayan traducido en resultados claros e impresionantes. La comunicación extraordinaria, independientemente del tema, siempre se conecta con los sentimientos de las personas y con aquellas cosas que son importantes para ellas.

Figura 17 – Grilla visión-acción (izquierda), configuración estructural (arriba) y canales de comunicación (abajo) en redes

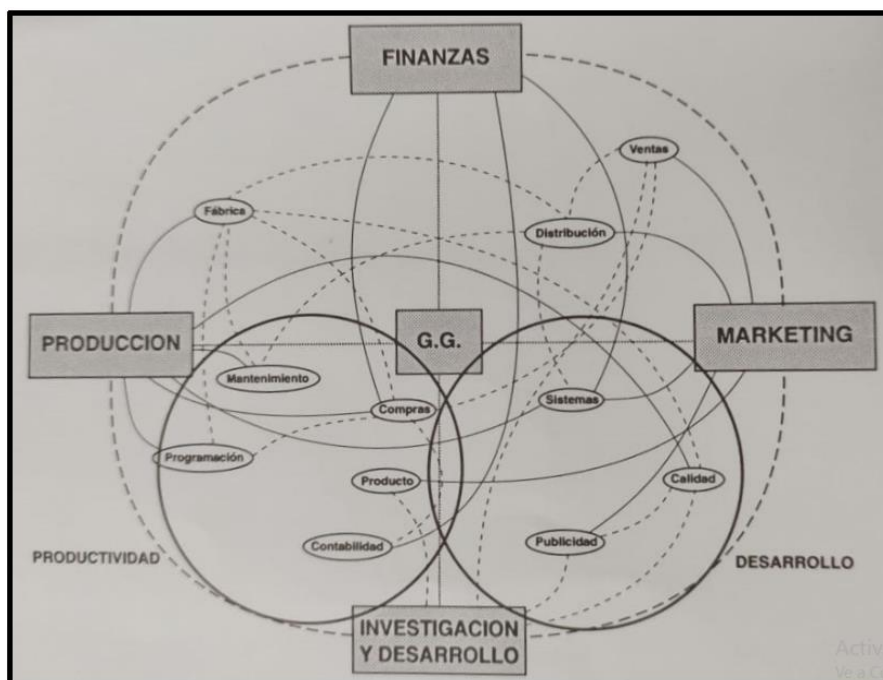


Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 177-179

También proponen Serra y Kastika (2000) una representación gráfica de una estructura de redes:

- Se simplifica la estructura en 3 dimensiones: el Gerente, cuatro áreas claves y áreas adicionales. Luego se ubican las áreas en un mapa formado por un eje vertical (que abarca desde las áreas vinculadas al soporte de la operatoria diaria –abajo- hasta las áreas operativas, esto es, aquellas más conectadas con el funcionamiento concreto de la empresa y que cotidianamente deben generar resultados) y un eje horizontal (que abarca desde las actividades orientadas al producto o conversión de materias primas, izquierda, hasta las actividades orientadas al cliente, derecha). Esto da como resultado una estructura de tipo circular en la que el centro es el Gerente y los límites están delineados por una interacción fuerte entre las cuatro áreas claves que forman el primer nivel o “comité” principal.
- Se ubican las áreas restantes en el interior del círculo y se representa el esquema de autoridad mediante líneas llenas. Que un área dependa de más de un área, quiere decir que debe estar en contacto permanente con estas y de ninguna manera debe traducirse en desinteligencias a la hora de las directivas. Es muy probable que un área pase más tiempo interactuando con las áreas cercanas, que con aquellas con las que tienen dependencia.
- Se grafica con línea punteada un conjunto de interacciones que representan la necesidad de conexión de ciertas actividades entre sí, como consecuencia lógica del funcionamiento integral de la organización. Si se profundiza en el gráfico, se pueden observar grupos de áreas en territorios cercanos. Esto se denomina “clusters” o “racimos” y gráficamente pueden rodearse por un círculo y definirse un nombre.

Figura 18 – Ejemplo de representación de sistema de redes



Fuente: Serra y Kastika, 2000, p. 267

3.26. Estructura en las PyME

Schlemenson (2013) define y caracteriza a las PyMEs: “Organizaciones de pequeña o mediana envergadura creadas por la iniciativa emprendedora de sus fundadores como un proyecto económico por cuenta propia” (p. 21). Propietarios del capital, estos desempeñan un rol que modela el sistema y las relaciones interpersonales que allí se desenvuelven. Como jefes, ejercen la conducción directa, cara a cara, dando su impronta al sistema y la forma de trabajo. Las relaciones personales prevalecen por encima de los roles y las atribuciones de cada posición: la cohesión del grupo depende más de las influencias propias del liderazgo carismático que de la integración y coordinación de las funciones según una estructura establecida formalmente. En las PyME, esas estructuras explícitas con frecuencia no existen o se encuentran desdibujadas.

“Por lo general, cuando las organizaciones ganan en envergadura y complejidad, una estructura formalmente sancionada acompaña a aquella figura visible y carismática, favoreciendo la integración y la cohesión del conjunto en estadios más avanzados del desarrollo de un emprendimiento. En estos estadios más avanzados, en consecuencia, comienza la

profesionalización gerencial juntamente con la aparición de niveles ejecutivos intermedios (estratos gerenciales) emergentes. En síntesis, cuando la dotación supera una escala compatible con el cara a cara y lo que se ha denominado el “factor de mutuo reconocimiento”, la orientación y la integración del sistema se modifican radicalmente: es entonces cuando aparecen la organización y la estructura en sentido pleno” (Schlemenson, 2013, p. 21-22).

¿Qué dificultades encontramos en las PyME? Palomo González (2005) expresa al respecto:

“Es importante observar que las áreas de oportunidad que se mencionan en los medios de comunicación son las mismas que se estudian en la literatura de gestión para las grandes empresas (...). En principio no son “áreas de oportunidad exclusivas” para las PYMES y en consecuencia, las soluciones propuestas no toman en cuenta la especificidad de las PYMES, como podrían ser sus procesos de gestión y sus problemas asociados”. (p. 26).

En su trabajo, identifica problemáticas diferenciándolas según el enfoque sea “externo”, que se caracteriza por problemas del tipo macroeconómico en los que no tienen influencia en su solución (o no es su razón de ser), o “interno”, que se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen, siendo responsables de su solución y mejora.

Considerando solamente factores que el autor asocia a la gestión interna del negocio (esto es, con enfoque interno) podemos agrupar los problemas en aquellos derivados de las carencias o retrasos en la estructura, en los sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como en tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas, en capacitación de su personal o la falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico.

Bien sabemos, y ya hemos puntualizado, la importancia de los aspectos tecnológicos. En este punto señalan Casalet, Cimoli y Yoguel (2005) que las principales debilidades de las PyMEs son la dificultad de alcanzar un elevado nivel de capacidad innovadora y competencias endógenas, la tendencia al autocentrismo que se manifiesta en su escasa participación en redes globales y el carácter poco sistémico de las competencias generadas, capacitación y consultoría. A esta debilidad de las firmas consideradas en forma individual se le

suman además problemas tecnológicos en las redes productivas a las que pertenecen.

3.27. Implementar el cambio estructural en las PyME

Apunta Palomo González (2005) que muchos estudios se caracterizan por la “promoción de problemas” principalmente externos a las PYMES y su solución por medio de una mejor política industrial. Esto sería coherente en los casos en que las PYMES cuenten con una gestión apropiada de sus procesos. Pero antes debemos conocer el grado de gestión interna, los problemas que genera y su correspondencia con los apoyos públicos ofrecidos.

Casalet, Cimoli y Yoguel (2005) remarcan la importancia de modernizar la cultura empresarial y privilegiar la innovación, lo que requiere a su vez un proceso de sensibilización previa. Es imprescindible para esto introducir el tema de la tecnología en la gestión global de la empresa, advertir la importancia de la cooperación entre empresas e instituciones y establecer modalidades de comunicación que permitan una interacción mayor entre los agentes para difundir conocimientos tecnológicos entre ellos. Además, para mejorar sus competencias y así generar ventajas competitivas dinámicas, las PyMEs necesitan:

- una asistencia técnica y una capacitación que partan de sus competencias técnicas iniciales y de sus necesidades (consultorías para etapas complejas del desarrollo, optimización del proceso de producción y evaluación de su eficiencia en el contexto competitivo, aseguramiento de la calidad, acompañamiento en la búsqueda de tecnología y búsqueda de nuevos nichos de mercado y producto).
- el apoyo de las instituciones del sistema científico-tecnológico
- apoyo financiero.

Schlemenson (2013), partiendo de la definición de organización y las características particulares atribuidas a las PyME, describe siete dimensiones de su modelo de cambio organizacional, entre ellos, la estructura.

En las empresas grandes y altamente formalizadas los accionistas detentan el capital y la titularidad de la firma y, como tales, poseen una responsabilidad

específica por la cual rinden cuenta ante los poderes públicos. Organizados en un directorio o cuerpo colegiado similar, los accionistas delegan la dirección ejecutiva en un gerente general o CEO (Chief Executive Officer), quien responde por su gestión. Bajo la órbita de este último, la estructura se desagrega en estamentos conformados, de mayor a menor jerarquía decisional, por gerentes, jefes y empleados.

En la PyME, con el desarrollo y la creciente complejidad que este provoca, aparece la necesidad de discriminar instancias y formalizar una estructura global, lo que, desde luego, trae aparejados conflictos, contradicciones y confusiones. Al incrementar su envergadura la PyME comienza a requerir, además de diferenciación de áreas, la profesionalización de la gestión. Así, el crecimiento dispara la necesidad de un cambio estructural básico que implica la aparición de diversos estratos gerenciales ejecutivos que acompañan al desarrollo la estructura.

El autor destaca tres ordenadores de la estructura organizativa, los cuales ya analizamos previamente al abordar los parámetros de diseño organizacional:

- Funciones principales (producción, comercialización, etc): integradas convierten a la empresa en una unidad de negocios y pueden distinguirse las de resultado directo, orientadas resultados observables, y las de apoyo, que aportan valor al resultado directo; diferenciadas por su forma de operar y sus modalidades de relación con el resto de los roles del sistema ejecutivo.
- Niveles ejecutivos: número de niveles gerenciales o de jefatura que agregan valor según el tamaño y/o la complejidad de la organización (en las PyME suelen contemplar entre dos y cuatro niveles).
- Metodología: cuatro formas de organización distintas y coexistentes:
 - Manifiesta: la que se describe y representa formalmente a través del organigrama oficial y manual de funciones
 - Presunta: la supuesta por las personas involucradas
 - Existente: que efectivamente funciona y puede relevarse a través de la exploración

- Requerida: la que debe ser de acuerdo con las características reales del campo en que existe (“necesarios” o que permiten que el sistema opere en forma correcta).

Para rediseñar la organización existente se parte del relevamiento y el análisis de los roles a fin de determinar el contenido prescripto y discrecional, las asignaciones principales, la red de interrelaciones, las líneas de dependencia y el sistema de autoridad.

4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Partiremos entonces de las siguientes respuestas tentativas al problema de investigación:

H1) Es posible diseñar una estructura organizacional dual clara y concreta susceptible de ser implementada en una PyME

H2) Es posible que el Gerente de una PyME diseñe una estrategia y cultura organizacional que acompañe la nueva estructura organizacional

5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Objetivo general

Proponer un modelo de estructura organizacional dual para una PyME de Santa Fe.

5.2. Objetivos específicos

- 1) Describir la estructura organizacional actual de la empresa en estudio.
 - a. Diagnosticar acerca de su diseño formal (si lo hay)
 - b. Contrastar con su funcionamiento real.
 - c. Comprender la manera en que la estrategia y la cultura organizacional influyen.
- 2) Predecir los ejes estratégicos que serán pilares para su implementación.
 - a. Prever los factores negativos que deben ser abordados.
 - b. Proponer factores que se considera resultarán beneficiosos.

- c. Identificar las partes de la estructura organizacional tradicional que deben considerarse en el caso particular.
- 3) Proponer herramientas que aseguren su implementación y mantenimiento
- a. Presentar las partes de la estructura organizacional tradicional en las que deben aplicarse.
 - b. Plantear la forma en que deben aplicarse.

6. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Por ello nos planteamos el siguiente interrogante: ¿Cómo debe ser una estructura organizacional dual en una PyME en Santa Fe? Definimos nuestra población en estudio: PyMEs industriales de la región. Para ello nos circunscribimos a la definición antes citada de empresa industrial.

La Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo dispone de una clasificación para determinar que empresas se encuentran dentro de la categoría PyME. Si bien se utiliza en general para ello los límites de facturación anual (ver Tabla N° 1), contemplando las especificaciones propias de los distintos sectores y la evolución reciente de los mismos, recientemente se ha incorporado la variable de personal empleado de manera recurrente, con el objetivo de lograr un encuadre más preciso en la categorización PyME, como se ilustra en la Tabla N° 2.

Categorías de PyMEs según facturación anual

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 7.400.000	\$ 5.800.000	\$ 19.800.000	\$ 16.800.000	\$ 4.800.000
Pequeña	\$ 47.300.000	\$ 34.600.000	\$ 119.200.000	\$ 102.200.000	\$ 30.000.000
Mediana tramo 1	\$ 378.900.000	\$ 289.000.000	\$ 1.001.800.000	\$ 829.900.000	\$ 228.900.000
Mediana tramo 2	\$ 568.300.000	\$ 412.800.000	\$ 1.431.200.000	\$ 1.212.800.000	\$ 363.100.000

Fuente: Argentina. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Emprendedores y PyMEs

Categorías de PyMEs según personal empleado de manera recurrente

CATEGORÍA	ACTIVIDAD				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Argentina. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Emprendedores y PyMEs

La empresa seleccionada para la elaboración de este estudio de caso surge entonces de la consideración de esta variable como criterio. Las PyMEs industriales encuadran dentro de la actividad “industria y minería” de la Tabla N°2, por lo que se utiliza dicha columna para categorizarlas. Se ha abordado una empresa de la categoría “Mediana tramo 1”, que se detalla en la Tabla N° 3.

Caso de estudio

Personal empleado	Categoría	Actividad
92	Mediana tramo 1	Lavado y confección de productos textiles

Fuente: Elaboración propia

Para arribar a tal elección, por sobre otras posibilidades existentes, se tuvieron en cuenta condiciones favorables en los siguientes aspectos:

- Amplia cantidad de departamentos en su estructura organizacional actual
- Cercanía geográfica y accesibilidad de las instalaciones para el investigador
- Predisposición de la dirección de la empresa para con la investigación
- Conocimiento previo de la empresa por parte del investigador

Como se mencionó en capítulos anteriores del trabajo, partimos con la intención de comprender en profundidad la realidad actual de la empresa en cuestión, para alcanzar un estado de conocimiento que nos permita elaborar la propuesta idónea a la situación. Para ello se recurre tanto a fuentes primarias

como secundarias, utilizando técnicas cualitativas como la entrevista con la dirección y el personal de que responde directamente a la misma, o la observación de documentos variados, en su mayoría virtuales facilitados por los entrevistados.

Se presenta una perspectiva interpretativa de los datos recolectados, asumiendo la subjetividad y la intersubjetividad del proceso, con hipótesis formuladas por medio de la observación y la experiencia. El carácter emergente de las hipótesis, que evoluciona dentro de una dinámica generativa, suponen al objeto de estudio (nuestro modelo de estructura organizacional dual) como factor determinante de un cierto fenómeno (la administración de empresas PyMEs en nuestra región).

Se observa directamente el objeto de estudio en el ámbito en el cual se encuentra naturalmente, es decir, se recurre a la observación de los hechos en contexto, valorando la descripción que permita sacar conclusiones. Constituye una verdadera imagen del estado de las variables seleccionadas en un momento determinado de la organización, cuyo propósito es el de revelar la realidad que pretendemos gestionar a través del modelo propuesto.

Se tomaron como base los modelos propuestos en el marco teórico, de reconocidos y valorados autores en el campo de la administración, y, cuestionarios creados exclusivamente para este trabajo, permitieron identificar y diferenciar aspectos claves para este trabajo. Se recurrió también al método OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), utilizado por Cristobal, Dialeva, Guyot y Re (2018), que consiste en un cuestionario a ser aplicado en una muestra representativa de integrantes de la organización (principalmente mandos medios, ya que la alta dirección suele estar sesgada por la definición de estrategias y con las franjas operativas se corren riesgos de una interpretación errónea) y permite diagnosticar su cultura organizacional. A partir de 6 dimensiones (características dominantes de la organización, liderazgo organizacional, estilo de gestión, factores de integración, énfasis estratégico y criterios de éxito) se plantean 4 proposiciones en cada uno de ellos, que responden a 4 perfiles culturales ideales (jerárquica/burocrática, orientada al mercado, clan/club/comunidad y adhocracia/flexible/orgánica).

La observación o análisis situacional se realizó en dos fases: inicialmente se hicieron consultas por vía remota sobre aspectos relevantes que luego serían ampliados para el pleno entendimiento y desarrollo de este trabajo. Posteriormente recurrimos a la entrevista directa a directivos claves o a los responsables en el manejo de cada componente. En todos los casos se trababa de personas que han estado durante los últimos años trabajando en la empresa y que ampliaron detalles importantes para la investigación. Asimismo, se visitaron las oficinas y la planta productiva, para observar in situ los procesos referidos.

Para el análisis de la información se buscó la integración de los conceptos para demostrar el vínculo entre ellos. Esta forma de trabajo está encaminada hacia la identificación de una configuración en la cual el carácter de una estructura dual sea manifiesto. Con la descripción de un caso se pretende explicar como debiera ser la implementación de un sistema dual en una organización de Santa Fe, qué tipo de empresa potencia el modelo y cuáles serían sus consecuencias. Creemos que los resultados de la investigación pueden cobrar gran relevancia como proyección de conocimientos a la gestión mediante un sistema dual. Esto es, realizar una contribución a nivel teórico para que sirva de soporte en la futura ejecución de investigaciones empíricas que puedan realizar estudiosos del tema en cualquier tipo de organización.

7. RESULTADOS

7.1. Nuestro objeto de estudio

La organización en estudio se trata de una empresa industrial ubicada en la Provincia de Santa Fe, Argentina. Sus unidades de negocio son el servicio de "lavandería" y la confección de "producto terminado" de tela jean. Para dar comienzo al estudio, se realizó una entrevista en forma remota con el Responsable de Productos Químicos, en la que se indagó de forma libre (sin cuestionario previo) sobre puntos relativos a las operaciones de la empresa. Siguiendo la misma metodología se entrevistó al Gerente sobre el rubro y la historia de la empresa.

Se trata de una empresa familiar de tercera generación, dado que la primera generación había comenzado con trabajos textiles (no existían los “lavaderos” en aquel entonces) dando lugar a la segunda generación, que fundó la empresa en 1983 (época en la que recién se comenzaba a procesar el jean). El comienzo nos lleva a una microempresa de 1 empleado que en los años siguientes comenzó a incorporar tecnología. La calidad promedio del jean en Argentina es considerada alta, sobre todo si tenemos en cuenta la región de América Latina, aunque con bajos volúmenes de mercado. Por ende, las exigencias del cliente en los productos de jean que adquiere son elevadas. Es relevante el rubro moda dentro de la industria nacional (aunque quizá falte potenciar en mayor medida), por lo que existen universidades que generan personas especializadas en distintos puntos del país.

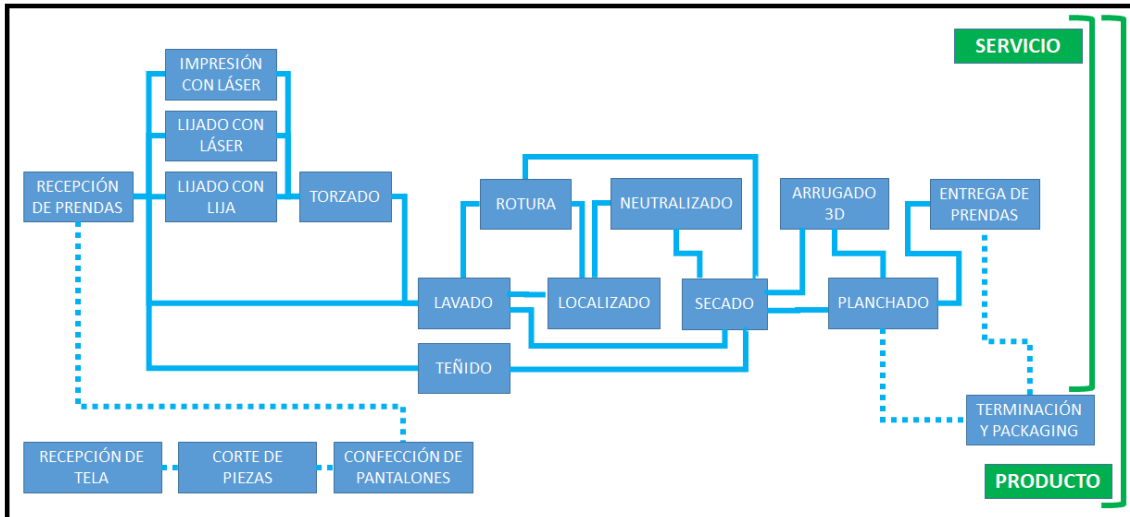
El principal servicio que ofrece la empresa incluye el retiro, lavado y entrega de prendas confeccionadas por el cliente (en general marcas de indumentaria reconocidas). El lavado, a través del cual se le “cambia la cara a la tela”, contempla todas o algunas de las siguientes etapas: impresión o lijado, torzado, lavado o teñido, rotura, localizado (con Permanganato de Potasio ($KMnO_4$) que oxida el índigo (colorante natural que tiene la tela) para obtener mayor blancura, neutralizado (con Metabisulfito de Sodio ($Na_2S_2O_5$)), secado, arrugado 3D y planchado.

La gama de productos ofrecidos abarca prendas de vestir (principalmente pantalones, pero también shorts, polleras, camperas y chalecos, entre otros) confeccionadas con jean (en su mayoría) en sus diversas variedades o gabardina apta (para teñir) o color, con diseños propios inspirados en productos de marcas europeas, para uso tanto de mujeres como de hombres. La fabricación de los mismos, incluye la recepción de tela (interna), corte de piezas (contratación externa), confección de pantalones (contratación externa), lavado, terminación y packaging (contratación externa) y servicio de entrega.

Dado el fin de este trabajo, orientado a la estructura organizacional de la empresa y no a cuestiones técnicas relativas a su proceso productivo, limitamos la confección de su diagrama de flujo, recordando la definición vista previamente,

a las operaciones llevadas a cabo para el logro de sus productos y servicios. Las mismas pueden representarse de la siguiente manera:

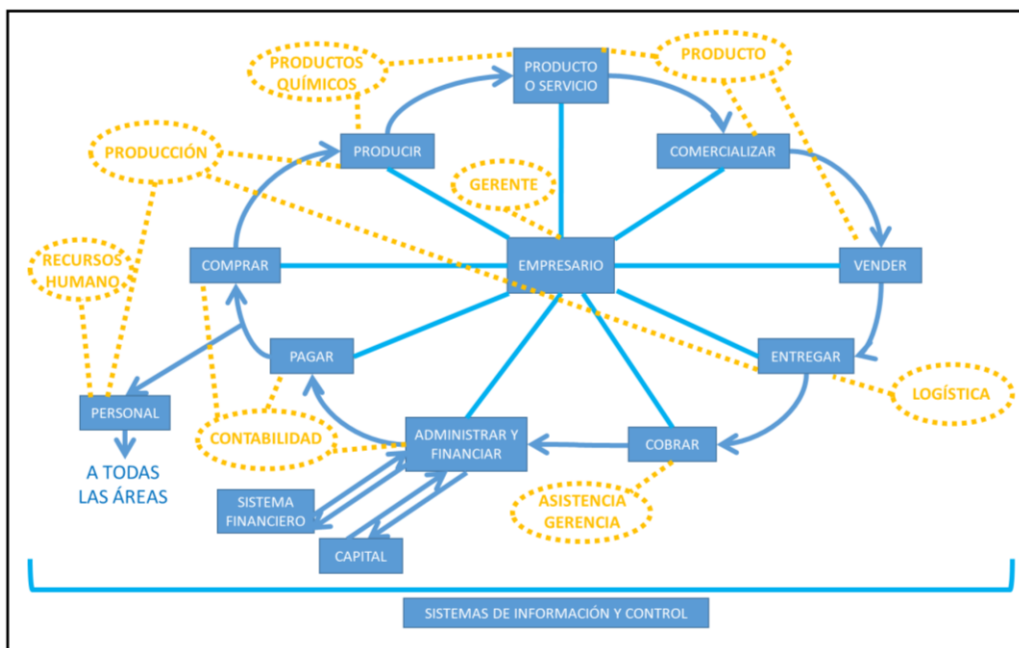
Figura 19 – Diagrama de flujo de los productos y servicios de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Tras haber comprendido el proceso productivo de PC podemos obtener, ahora sí, una primera aproximación a su estructura organizacional, a través de la RO:

Figura 20 – Representación gráfica de la rueda operativa de la empresa



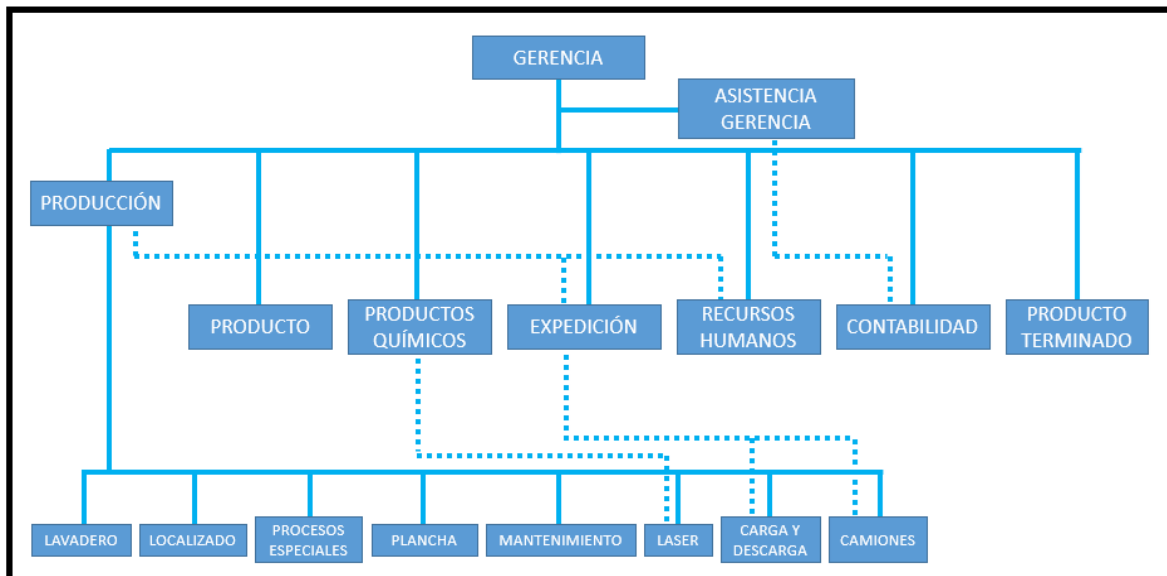
Fuente: Elaboración propia

7.2. Estructura organizacional actual

A partir de los datos recolectados a través de entrevistas con el Gerente (ver Anexo 2) y todo el personal que desempeña tareas en oficinas (ver Anexo 1), se diagnosticó la estructura de la empresa. La misma cuenta con un escaso diseño formal, esto es, no existe organigrama u otras representaciones gráficas documentadas y solo se tienen descripciones de puestos que no han sido revisadas por 7 años, siendo que muchos de estos puestos han sido eliminados o fuertemente modificados, cayendo estos documentos en desuso. Posiblemente esto mismo ocurriría con un organigrama documentado, no acompañando los cambios de estructura de la realidad empresa.

Adoptando como herramienta, por su simplicidad y amplia difusión, el organigrama del tipo vertical y por funciones, la estructura actual de la empresa puede representarse de la siguiente manera:

Figura 21 – Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

7.3. Diseño de posiciones individuales

Con el fin de representar con claridad el mecanismo de coordinación de supervisión directa se representó mediante línea entera a la autoridad de línea y mediante línea de puntos a la autoridad funcional (predomina en el Jefe de

Producción). Incluso, con la intención de graficar la heterogeneidad de funciones, se incluyeron en forma separada departamentos conducidos por la misma persona (Producto, Productos Químicos y Producto Terminado por el Responsable de Productos Químicos). La empresa presenta una diferenciación vertical de 3 niveles de mando en sectores operativos de Producción y de 2 niveles de mando en el resto de los sectores. Respecto a la diferenciación horizontal encontramos apenas 7 departamentos que cumplen amplias funciones, incluso funciones propias de departamentos que no existen en esta organización. A su vez, estas son ejercidas por 5 personas en 6 de los departamentos y 7 en el restante, por lo que pueden considerarse variadas las tareas que implican.

No existen procedimientos ni instrucciones operativas y las descripciones de puestos de trabajo mencionadas anteriormente no se conocen. Apenas existen en Producción la “Ficha de Máquina” o “Detalle de Maquinada” que especifican inputs propios del proceso (tipo y cantidad de materias primas y tiempos de operación). Los procesos de trabajo en general parecen obedecer a la experiencia de la persona que ejecuta la tarea y a la transmisión del conocimiento o autoaprendizaje ante cambios de personal. Tampoco existen programas formales de capacitación ni programas aprendizaje de la ideología. Debemos tener en cuenta el reglamento interno documentado, que se entrega al ingresante, que incluye la misión de la empresa, la política de calidad y un gran énfasis en reglas de comportamiento y beneficios del empleado.

La concentración de líneas de autoridad en una sola persona y la concentración de funciones en una sola persona sugieren la existencia de centros de poder. Hallamos una baja especialización del trabajo vertical, por lo que no resulta afectado por este factor el proceso de toma de decisiones con considerable centralización en algunas áreas detectado (ampliado más adelante). La especialización del trabajo horizontal también es baja, por lo que no puede atribuirse como causa del efecto “sub-cultura” detectado (ampliado más adelante). La formalización del comportamiento, la capacitación y el adoctrinamiento son prácticamente nulos, por lo que la empresa es orgánica en este sentido.

7.4. Diseño de la superestructura

Puede observarse que la departamentalización es totalmente funcional para la unidad de negocio Lavadero, aunque la existencia del departamento Producto Terminado, coincidente con la incipiente unidad de negocio del mismo nombre, y su próxima ampliación en cantidad de personas indican una futura departamentalización mixta. Será probablemente una departamentalización por propósito respecto a las unidades de negocio en áreas de producción y funcional respecto a las áreas de staff, comunes a ambas unidades de negocio.

La estructura de la empresa se ha visto reducida sistemáticamente en la última década y en consecuencia se ha visto modificada la agrupación de unidades y sus dimensiones. Esta tendencia, que conlleva a la vinculación entre trabajos distintos en una misma área, es contraria a fomentar el efecto “sub-cultura” (ampliado más adelante) por lo que tampoco lo podemos considerar sus causas.

Del total de 7 departamentos que tiene la empresa, 2 son operativos, 3 se vinculan fuertemente al cliente y solo 2 son centrales: Contabilidad y Recursos Humanos. Si bien se percibe cierta desconexión entre las áreas centrales y las necesidades del negocio (ampliado más adelante), no podemos señalar este diseño como la causa.

7.5. Diseño de encadenamientos laterales

Se encuentra implementado un sistema administrativo con módulos específicos que utilizan Contabilidad, Recursos Humanos, Expedición y Productos Químicos. Se trata de un sistema orientado al registro de la información (en su mayor parte contable) que no constituye un sistema de control del desempeño. Lo mismo puede decirse de la información de los procesos operativos. En su lugar, Contabilidad emite informes manuales con la información necesaria para la toma de decisiones estratégicas por parte de la Gerencia.

Tampoco existen sistemas para la planificación de la acción. Se identifica estandarización de outputs en la utilización de la muestra (aprobada por el cliente) como referencia de calidad de la prenda con el servicio terminado. También los requisitos legales constituyen outputs estandarizados en los entregables de

algunos departamentos como Contabilidad (impositivos) y Recursos Humanos (sueldos y seguridad e higiene).

La ausencia en la empresa de procesos de capacitación que aseguren el conocimiento codificado (no tácito) del personal, dificulta la inserción de TICs, que hemos señalado como aspecto clave para la reestructuración. La respuesta estratégica a esta situación, esto es la actitud de la Gerencia, no exhibe señales de clausura o apertura excesiva en ninguna de sus variantes. De hecho, y como aspecto favorable, se reconoce la necesidad de un programa formal de capacitación, que en gran parte debiera abordar las competencias necesarias para la incorporación de TICs.

No se ha reconocido la existencia de dispositivos de enlace en la compañía, salvo un ejemplo: el Comité de Seguridad e Higiene formado por un Asesor, el médico/psiquiatra, el Responsable de Productos Químicos, el Contador, el Responsable de Recursos Humanos, un delegado y dos operadores. Sin embargo, su existencia obedece a obligaciones legales y no a la adhesión de la empresa a esta tendencia moderna del management.

Teniendo en cuenta la crisis financiera a la que debió enfrentarse la empresa años atrás, con múltiples problemas cuya causa común fue la falta de datos al momento de tomar definiciones, y la importancia de estos sistemas, remarcado reiteradamente en el marco teórico, no debe ignorarse la ausencia de sistemas de control.

7.6. Diseño del sistema de toma de decisiones

7.6.1. Producción

Este departamento es responsabilidad del Jefe de Producción y está formado por 4 sectores operativo, con Encargados de Turno a cargo, y el sector Mantenimiento, sin encargado. La autonomía operativa a nivel táctico es prácticamente plena, solo interviniendo el Gerente marcando prioridades con pedidos puntuales. Los Encargados de Turno absorben la totalidad de las decisiones operativas, salvo situaciones complejas, y cuentan con premios por

objetivo. Respecto a Mantenimiento la Gerencia interviene en decisiones tácticas de compra de insumos o servicios.

El Jefe de Producción también tiene bajo su responsabilidad al personal que trabaja en el sector “Láser”, coordinado por el Responsable de Productos Químicos, y las personas que trabajan en los sectores logísticos “Carga y Descarga” y “Camiones”, también coordinados por el Responsable de Expedición. Por otro lado, cumple funciones de nivel táctico en conjunto con el Gerente, en el departamento de Recursos Humanos con la totalidad del personal de la empresa.

Se reconoce adaptación mutua con: Responsable de Expedición, Responsable de Productos Químicos, Responsable de Recursos Humanos y Contador.

7.6.2. Expedición

Este departamento es responsabilidad en parte del Responsable de Expedición y en parte del Jefe de Producción. El primero absorbe la totalidad de las decisiones operativas y se reparte las decisiones tácticas con el segundo. La Gerencia adopta decisiones tácticas ocasionales en el armado de camiones por costumbre (conoce la ubicación de los clientes) en forma casual.

Se reconoce adaptación mutua con: Responsable de Producto.

7.6.3. Recursos Humanos

Este departamento es responsabilidad en parte del Responsable de Recursos Humanos y en parte del Jefe de Producción (al igual que en Expedición). El primero absorbe la totalidad de las decisiones operativas mientras que el segundo se reparte las decisiones tácticas con el primero y con el Gerente.

Se reconoce adaptación mutua con: Jefe de Producción y Contador

7.6.4. Contabilidad

Este departamento es responsabilidad en parte del Contador, en parte del Asistente del Gerente y en parte del propio Gerente. El primero absorbe la totalidad de las decisiones operativas y algunas decisiones tácticas. La mayor parte de las decisiones tácticas se reparten entre el Asistente de Gerente (cobros) y el Gerente (ventas, compras y planificación financiera).

Se reconoce adaptación mutua con: Responsable de Productos Químicos y Responsable de Recursos Humanos.

7.6.5. Productos Químicos, Producto y Producto Terminado

Estos 3 departamentos son actualmente responsabilidad del Responsable de Productos Químicos, en el primero por obvios motivos, en el segundo en forma temporal hasta el ingreso próximo de un nuevo responsable y en el tercero por tratarse de un área en desarrollo.

La participación de la Gerencia implica decisiones tácticas ocasionales en el primero (aprobando desvíos de gastos por productos/procesos especiales) y en el segundo (definiendo prioridades en la realización de muestras). En el tercer caso la absorción de decisiones tácticas mayor ya que implica la selección de proveedores por su relevancia en las finanzas.

Podemos concluir entonces que nos encontramos ante una descentralización vertical y horizontal selectiva, en que el poder sobre diferentes decisiones está disperso entre diferentes lugares de la organización. Al no encontrarnos ante una centralización/descentralización extrema, es lógico que la empresa no exhiba rasgos burocráticos o caóticos con tal intensidad.

7.7. Visión / Estrategia

La visión de la empresa no se encuentra formalizada en documentos, pero manifestada por su Gerencia puede expresarse como: empresa muy dinámica (ágil para adaptarse al ritmo del rubro moda), con la flexibilidad para ofrecer al cliente el producto con los requerimientos que desee y con una calidad sin fallas en el tiempo y forma de entrega (ver Anexo 2). Para analizar el grado de conocimiento implícito que el personal tiene de la visión, se contabilizó la cantidad de veces que un atributo fue mencionado durante la entrevista al ser consultado sobre la misma (ver Anexo 5). Ninguno de los 3 puntos señalados por la Gerencia fue mencionado explícitamente. En su lugar se manifestaron 14 atributos, muchos de los cuales se repitieron y pocos de los cuales tuvieron alguna relación con los

3 primeros (solo el caso de “mayor diversificación de productos” que se relaciona con la “flexibilidad en los requerimientos”). La distribución fue la siguiente:

- Menor estructura (5)
- Mayor enfoque en producto terminado (2)
- Mayor tecnología (2)
- Mayor rentabilidad (2)
- Mayor eficiencia (2)
- Mayor participación de mercado (1)
- Menor participación de mercado (1)
- Mayor diversificación de productos (1)
- Menor diversificación de productos (1)
- Mayor estructura (1)
- Mejor clima laboral (1)
- Mayor identificación del personal (1)
- Mejores clientes (1)
- Mayor reconocimiento en el rubro (1)

Resulta evidente que la visión no ha sido comunicada efectivamente por la Gerencia al personal. También se puede inferir que no se han establecido, no se han comunicado o no se han interpretado planes tendientes a cumplir dicha visión, como parte de la estrategia de la empresa. También es posible que la estrategia no se encuentre alineada a la visión.

La estrategia de la empresa tampoco se encuentra formalizada en documentos, pero manifestada por su Gerencia puede expresarse como: 1) Crear un equipo sólido de diseño (Investigación y Desarrollo) que sea capaz de lograr un producto de excelencia, 2) posicionar la marca como símbolo de la mejor calidad y precio para quienes desean comprar producto terminado y 3) aumentar la inversión en producto terminado para crecer (alcanza un 25% de la producción del lavadero en producto terminado) (ver Anexo 2).

Para el proceso de planificación se piensa en la visión, se miran principalmente las debilidades y oportunidades, y se considera que con amenazas

se convive. Se cuenta con formación en administración, se suelen utilizar libros de casos de éxito como modelo y videos/cursos para la capacitación. La actividad es constante (el emprendimiento es parte de la vida del emprendedor) pero se realiza de manera informal. Prácticamente en forma diaria se registran planes y en forma semanal se revisan para darle seguimiento consultando a los responsables de cada tema.

Según la Gerencia, la estructura se cambia si fuera necesario ante algún cambio en la estrategia. Como ejemplo, se entendió estratégicamente que se necesitaba "I+D" (punto 1), por lo que se evaluó la estructura actual y se decidió incorporar personal, próximo a implementarse. Sin embargo, no hay grandes movimientos estructurales porque hay poco personal. Se ha ido reduciendo la estructura con el tiempo, para aumentar la rentabilidad.

Para analizar el grado de conocimiento implícito que el personal tiene de la estrategia, se contabilizó la cantidad de veces que un atributo fue mencionado durante la entrevista al ser consultado sobre la misma (ver Anexo 5). En todos los casos se percibe que la estrategia mencionada está siendo implementada. Se manifestaron 15 atributos, con escasa repetición y pocos de los cuales tuvieron alguna relación con los puntos mencionados por la Gerencia (solo el caso de "aumentar las ventas", mencionado 1 vez, que se relaciona con el punto 2) y el caso de "invertir en producto terminado", mencionado 1 vez, que coincide con el punto 3)). La distribución fue la siguiente:

- Reducir la estructura (3)
- Mantener la fidelidad de los clientes (2)
- Incorporar tecnología (2)
- Mantener la estructura (1)
- Aumentar las ventas (1)
- Mejorar la eficiencia operativa (1)
- Aprovechar políticas nacionales (1)
- Mantener la calidad del producto (1)
- Mejorar la calidad de los clientes (1)
- Mejorar el pago de los clientes (1)

- Invertir en producto terminado (1)

Se identificó un caso en que la estrategia actual moldeó aspectos claves de la estructura, aunque mayoritariamente la re-estructuración responde a la rentabilidad. La estrategia no abarca (por lo menos intuitivamente) todos los puntos de la visión, por lo que no es esperable que la segunda sea inducida a partir de la primera, dependiendo esta última enteramente de su comunicación efectiva. La estrategia por su parte ha sido establecida, aunque no ha sido comunicada o ha sido malinterpretada, dado que otras acciones o manifestaciones de la empresa son confundidas como parte de la misma.

Podemos decir que en la empresa estructura sigue a estrategia mayoritariamente (en lugar de darse la relación inversa o recíproca). Sin embargo su redimensionamiento efectivamente se observa solamente en algunas de las variables de diseño, lo que podría provocar un desbalanceamiento estructural a pesar de que la estrategia haya reaccionado efectivamente al entorno. Ciertamente hablamos de reformulación del tácito organigrama cuando analizamos cual es la variable de diseño más administrada.

7.8. Cultura

La cultura de la empresa es expresada por la Gerencia mediante los siguientes valores: compañerismo, trabajo en equipo, no burocracia y humildad. La misma es bajada en forma de cascada a través del ejemplo y, según la Gerencia, se percibe su existencia entre el personal (ver Anexo 2). El deseo de progresar económica y laboralmente por parte de los trabajadores constituye un atributo que se desea incorporar a la cultura de la empresa: la idea de "aprender, mejorar, progresar". Por no haber asimilado los valores mencionados, recientemente se ha producido una desvinculación en un puesto clave. Actualmente se está formando a un operador para otro puesto clave, acción que emana del valor "deseo de progreso" y que se espera sea el inicio de un nuevo modelo en la empresa.

Para analizar la percepción que el personal tiene de la cultura, se contabilizó la cantidad de veces que un atributo fue mencionado durante la entrevista al ser consultado sobre la misma (ver Anexo 5). En todos los casos perciben que las

personas han asimilado estos valores y mayoritariamente se entiende que han sido en parte heredados por la historia de la organización y en parte transmitidos por la actual Gerencia. Se manifestaron 14 atributos, muchos de los cuales se repitieron. La distribución fue la siguiente:

- Compañerismo 4
- Predisposición 3
- Sinceridad 3
- Trabajo en equipo 1
- Compromiso 1
- Lealtad 1
- Honradez 1

Para detectar algunos aspectos de carácter más subjetivo presentes en la cultura organizacional, se utilizó una simplificación del método OCAI (ver Anexo 6). Para este estudio se solicitó a cada uno de los entrevistados (el Gerente y 6 personas quienes responden directamente a él) que seleccionen la proposición que más representa a la empresa en cada dimensión. Se optó por evitar la valorización porcentual de cada proposición a fines de agilizar la entrevista, en virtud de la extensión de temas a analizar y el tiempo disponible para la misma. Los resultados obtenidos fueron:

- Jerárquica: 43%
- Clan: 41%
- Orientada al Mercado: 14%
- Adhocracia: 2%

Resulta un tanto llamativo el alto valor porcentual de la cultura que responde al perfil jerárquico. De las 7 personas encuestadas: 1 personas aportó 4 proposiciones jerárquicas, 2 personas aportaron 3 proposiciones jerárquicas y 4 personas aportaron 2 proposiciones jerárquicas. Por lo tanto, no existe un sesgo respecto a las personas en el porcentaje. No podemos decir lo mismo respecto a las dimensiones. Estilo de gestión con 5 proposiciones jerárquicas, criterios de éxito con 5 proposiciones jerárquicas y énfasis estratégico con 4 proposiciones

jerárquicas concentran el aporte de este perfil. Los factores comunes en estas dimensiones son características empresariales tradicionales como la estabilidad, permanencia y previsibilidad de las personas y de los procesos de la empresa, así como la constante búsqueda de eficiencia.

Esperable puede considerarse el valor obtenido para el perfil clan. No de la misma manera que en el caso anterior, la distribución respecto a personas es también proporcionada: 1 personas con 4 proposiciones, 2 personas con 3 proposiciones, 3 personas con 2 proposiciones y 1 persona con 1 proposición. Las características dominantes con 7 proposiciones, el liderazgo organizacional con 4 proposiciones y los factores de integración con 4 proposiciones, aglomeran los aportes a este perfil. Podemos afirmar que la empresa se reconoce como una gran familia y busca líderes facilitadores del trabajo, en una constante búsqueda de lealtad del personal hacia la empresa y entre sí. De hecho, y volviendo a los atributos mencionados por los entrevistados, la totalidad en el caso de los empleados y tres sobre cuatro en el caso de la Gerencia encuadran con el perfil clan, validando esta proporción elevada brindada por la simplificación realizada del métodoOCAI.

Es de destacar que la Gerencia presentó un 83% de alineación al perfil de adhocracia en la construcción del “perfil cultural deseado” por la simplificación realizada del métodoOCAI y el único atributo deseado de implementar mencionado en la entrevista también coincide con ese perfil.

Se identificó un caso en que la cultura existente (que ha podido y puede diseñar la dirección) y otro caso en que la cultura deseada (por la dirección), moldearon aspectos claves de la estructura. Ciertos rezagos culturales burocráticos persisten en la mentalidad de la empresa en una proporción para nada despreciable, en convivencia con una proporción similar de rasgos típicos de empresa familiar más evidentes a la observación. Por otro lado, explícita e implícitamente la Gerencia ha manifestado su intención de transmitir una cultura más moderna y, en particular, más ágil.

El desbalance estructural planteado anteriormente puede afectar a la cultura que se desea instaurar, que no propiciará a la innovación y conocimiento, capacidades necesarias en el nuevo paradigma tecnológico. Como se mencionó

anteriormente, esto perjudica la adaptabilidad de la empresa a TICs que mejoren su funcionamiento interno. Más importante aún, no permitirá lograr los objetivos que constituyen la estrategia de la Gerencia.

7.9. Ejes estratégicos para su implementación

En una encuesta de percepción realizada al Gerente y al personal que responde directamente (autoridad de línea) al mismo se consideraron los 5 ejes mencionados dentro del paradigma de las empresas del siglo XX y XXI (ver Anexo 3). Esto se realizó no sólo con la intención de detectar cuál es la posición actual de la empresa en esta dicotomía, sino también identificar algunos factores propios de su funcionamiento que deberán considerarse para implementar una estructura de red. En el análisis se consideraron también datos oportunamente brindados en otros momentos de la entrevista.

En las 2 primeras situaciones planteadas se evaluó el eje estructura. En una escala de 5, abarcando desde la dificultad de reaccionar al entorno hasta la facilidad de implementar cambios derivados de esta reacción, la Gerencia reconoce con un nivel 2 a la realidad actual de la empresa, aunque visualiza llegar a un nivel 5 en unos 4 años aproximadamente. El promedio de la percepción de los empleados, por su parte, marca un nivel de 3,2 en la escala. Los mismos reconocen dificultades en la implementación de ciertos cambios estratégicos como el ingreso de personal o la incorporación de máquinas y atribuyen en general a cuestiones de costos dichas demoras. A pesar de esto, existe una percepción de mayor agilidad por parte del personal, lo que puede deberse a su desconocimiento de la parte de las iniciativas que forman parte de la estrategia y que la empresa no puede ejecutar.

En una escala similar, dentro del mismo eje estructura, contemplando desde el exceso de jefes y reglamentaciones hasta la adecuada delegación de decisiones, la Gerencia plantea su rechazo a las burocracias lentas ("mala palabra"), no dejando de reconocer que así era la empresa 20 años atrás, algo normal de la época. Entiende a la empresa en un nivel 4, similar a la percepción promedio del personal que asciende a un valor de 3,8. En efecto se trata de una empresa que en su mayor parte presenta una baja diferenciación vertical (4 niveles en la línea

de producción, 3 en logística y 2 niveles en el resto de las áreas) y que en general posee una baja formalización (solo existen documentados procedimientos con información del lote de producción, descripciones de tareas de algunos puestos que han caído en desuso y reglas disciplinarias que se entregan al ingreso). En ambos casos se entiende que para alcanzar el valor 5, con una mayor delegación de funciones, se requiere un cambio cultural y un trabajo de capacitación que permitan un mayor compromiso con las responsabilidades de su puesto de trabajo y las consecuencias que de ello se deriva.

En la escala correspondiente al eje de expectativas de la alta dirección, desde un desempeño correcto, aún a costa del exceso y complejidad de procedimientos, hasta empleados autónomos, aún a costa de riesgos, la Gerencia expresa un nivel 5. Se anhela empleados empoderados con la capacidad y confianza para proponer. Se entiende que la realidad tiene un nivel 3 y que para superarlo se debe ser coherente con el empleado, aceptando los riesgos de sus propuestas y movilizándolo recursos para llevarlo a cabo, de otra manera se genera frustración. Los empleados perciben en promedio un nivel de 3,5. Semejante diferencia puede entenderse como la combinación de experiencias en las que se cometieron errores con afectación para la empresa, en las que se cuestionó el error, y la falta de comunicación de estas expectativas de autonomía por parte de la Dirección. Quizá la presencia de estímulo al riesgo como los reconocimientos verbales o económicos en caso de resultados exitosos, hubieran enmascarado esta problemática. No es el caso, por lo que podemos atribuirlo a la falta de comunicación planteada.

En las dos escalas del eje sistemas de información para el desempeño, que van desde un acceso a datos y capacitaciones exclusivo de jefes hasta un acceso a datos sin restricciones y un ambiente facilitador de nuevos talentos, la Gerencia entiende que prácticamente no hay restricción a los datos (recetas, clientes, etc), esto es un nivel 4, pero que la capacitación es una "cuenta pendiente" de la empresa (el empleado no comprende la diferencia en calidad requerida entre clientes), esto es un nivel 2. La empresa está capacitando a un empleado para tomar el puesto de formulador, tarea desempeñada con limitaciones hasta hoy por los Encargados de Turno. Para la empresa constituye un riesgo por el costo en

tiempo y en materiales de prueba, pero se incorpora un nuevo servicio: teñido a demanda. La consideración promedio de empleados otorga un nivel de 3,3 al acceso a datos y un nivel de 1,5 al acceso a capacitaciones, levemente más pesimista que la Dirección. La ausencia de un valor mayor en el primer caso parece deberse a la tradicional (y planteada previamente) negativa por desconfianza a compartir datos estratégicos, que debe contrarrestarse trabajando sobre el concepto de colaboración, que será favorecido por la gran cantidad de canales potenciales de comunicación que manifiestan tener las áreas entre sí (ampliado más adelante). Respecto a la capacitación del personal la alineación de pensamiento en la empresa es casi absoluta: es necesaria y es una cuenta pendiente.

En la escala referente al eje control, desde un estilo Intenso y castigador de quienes no cumplen hasta empleados con autoridad propensos a correr riesgos, el deseo de la Gerencia es contar con empleados proactivos que asuman riesgos. Se percibe una realidad aún lejana, en nivel 2, en la que el empleado depende del control (como ejemplo, existe un puesto adicional que controla lo que despacha, no es posible que se responsabilice enteramente al Encargado de turno). Los empleados en contraposición sostienen en promedio un valor de 3,7, en gran parte causado por la no formalización de los puestos de trabajo y la característica manual del trabajo operativo. Esto implica que el empleado se siente menos controlado que lo que entiende la Dirección. Podemos concluir que el control no está constituyendo un obstáculo para la autonomía del empleado y que la tendencia, dada la intención manifiesta de la Dirección, será a la baja.

Por último, en la escala cultural, desde una exclusiva mirada al interior de la organización hasta una orientación hacia el exterior de la misma, declara la Gerencia una histórica tendencia a mirar afuera, incluso en forma excesiva, por lo que hoy en día se está prestando más atención al interior, presentando un nivel 4. En promedio los empleados expresaron un nivel 2,8. Esta marcada diferencia parece alineada con la diferencia similar que existe en la primera de las escalas. Así como los empleados desconocen gran parte de las iniciativas pendientes de la empresa, también desconocen la oportunidad o amenaza exterior a la que obedecen y que la Dirección declara observar del contexto.

El promedio de las 5 escalas exhibe un valor de 3,4 según la percepción de la Gerencia y de 3,2 por parte del personal. Esto constituye una ligera inclinación hacia una empresa del siglo XXI, entre los paradigmas analizados. Si bien es difícil interpretar el valor obtenido, debido a los diversos matices que se presentaron en cada eje de análisis, podemos adoptar a modo de conclusión es viable la implementación de una estructura organizacional moderna en la empresa en estudio. Lejos se encuentra la realidad empresa de arraigos burocráticos, tan identificados con las estructuras tradicionales.

En una segunda encuesta de percepción realizada al Gerente y al personal que responde directamente (autoridad de línea) al mismo, se consideraron 3 capacidades mencionadas como claves para el pensamiento sistémico (no mecánico) dentro de una organización (ver Anexo 4). La restante (visión compartida) ya fue analizada en conjunto con la estrategia. Con la intención de detectar factores propios del personal, que deberán considerarse para implementar una estructura de red, se solicitó la evaluación propia (a uno mismo) y ajena promedio (al resto del personal entrevistado) en la mencionada entrevista, utilizando una escala de 5 niveles.

En la evaluación de modelo mental, esto es, en la posibilidad de identificar las propias limitaciones se plantea un nivel 3,4 propio y un nivel 3,6 ajeno promedio. Se considera que si bien algunas personas se sobrecargan con exceso de tareas, esto se debe principalmente a la falta actual de personal por recientes cambios y ya se están tomando acciones para corregirlo. A partir de experiencias negativas del personal o lo transmitido por la Dirección, se ha logrado instalar el concepto de requerir colaboración cuando sea necesario y no ocultar los errores para resolverlos a tiempo. La consolidación de esta disciplina requerirá la efectiva incorporación de personal en los puestos planeados, dado que la tendencia natural de algunas personas a cargar con estas tareas persistirá de lo contrario.

En la evaluación de aprendizaje en equipo, esto es, aptitudes para formar grupos que trasciendan esas limitaciones mencionadas, se estimó un nivel 4,2 propio y un nivel 4,0 ajeno promedio. De hecho, los cambios recientes mencionados en el staff obedecen a su carencia. Espera la Dirección que los nuevos integrantes formen equipos de trabajo efectivos con el personal actual,

que ya presenta estas aptitudes. La formación de equipos de trabajo efectivos parece constituir una disciplina ya consolidada en la empresa.

En la evaluación de dominio personal, esto es, la posibilidad de identificar las consecuencias de los actos, se valora con un 4,0 el nivel propio y con un 3,6 el nivel ajeno promedio. Existiendo antecedentes de fallas con productos para clientes de gran prestigio y altos estándares de calidad, se entiende que debe trabajarse mediante capacitación en esta aptitud.

Nuevamente hablando en términos globales, el promedio de las 3 evaluaciones exhibe un valor de 3,9 propio y 3,7 ajeno promedio. Podemos reforzar lo expresado previamente, esto es, que es viable la implementación de una estructura organizacional moderna en la empresa. Las capacidades requeridas para adoptar un pensamiento sistémico parecen estar consolidadas o en vías de hacerlo.

Ahora debemos comparar la realidad y el modelo de la empresa existente. A partir de la anteriormente analizada encuesta de percepción referida a los paradigmas de las empresas del siglo XX y XXI (ver Anexo 3), los resultados obtenidos en el eje estructura para una escala de 5 (2 -Gerencia- y 3,2 –promedio personal- para agilidad y 4-Gerencia- y 3,8-promedio personal- para delegación) permiten inferir que se trata de una empresa en la que realidad y modelo presentan una similitud en tamaño. La diferencia relativa que pueda existir entre uno y otro parece no constituir un área de preocupación.

En una tercera entrevista realizada a las 6 personas que responden directamente (autoridad de línea) al Gerente se evaluó la manifestación de las características necesarias para lograr una estructura de red (ver Anexo 8). Con la intención de detectarlas en forma implícita en las declaraciones de los entrevistados, se les consultó sobre situaciones dificultosas en su trabajo (ya sea ocurridas, constantes o potenciales) y se analizaron las respuestas aportadas a cada una de las preguntas realizadas sobre esas situaciones. Se contabilizó la cantidad de esas respuestas en las que se manifestaba la característica buscada. Los resultados fueron los siguientes:

Se consideró como manifestación del pensamiento lateral: mencionar situaciones problemáticas multiáreas, relacionar su importancia con consecuencias a otras áreas, involucrar como responsables a otras áreas, plantear soluciones que involucren a otras áreas y relacionar con objetivos compartidos. El Contador, la Responsable de Productos Químicos y la Asistente de Gerente con un 80% de sus respuestas fueron quienes más lo evidenciaron.

Se consideró como manifestación de innovación: plantear más de una solución distinta (indicador de fluidez), soluciones que involucren a otras áreas (indicador de flexibilidad) o superadoras del contexto, esto es, lugar y momento (indicador de originalidad). La Asistente de Gerente y la Responsable de Productos Químicos (67%) y el Contador (33%) fueron quienes más lo evidenciaron.

En ningún caso se detectó la implementación de objetivos por proyectos como filosofía de trabajo. En su lugar se detectaron metodologías más próximas a los premios y castigos, a saber, ya sea a través de reconocimientos verbales y económicos o llamadas de atención.

Se promedió para obtener la manifestación de empresa dinámica: % de canales de comunicación potenciales validados por ambos entrevistados, % de casos de información compartida en forma dinámica validados por ambos entrevistados, % de interacción validadas por ambos entrevistados, % de entrevistados que involucraron como responsables de las situaciones problemáticas a otras áreas y % de unidad entre áreas, esto es, entrevistados en los cuales, según la percepción del entrevistador, puede “verse” toda la empresa. El resultado global fue de 69% para la empresa, obteniendo destacables valores de 95% en canales de comunicación potenciales y de 90% de dinamismo en la información entre empleados, valores intermedios de 67% en interacciones entre puestos y de 57% en unidad de áreas, y un bajo valor de 33% en responsabilidades compartidas.

La no manifestación de pensamiento lateral e innovación en parte del personal no puede atribuirse, como causa organizacional, a la diferenciación de su estructura, que como mencionó anteriormente es baja tanto vertical como horizontalmente. Es posible causa la antigüedad en el puesto de trabajo y su consecuente acumulamiento de experiencias en sus correspondientes tareas. La

Gerencia no establece objetivos explícitos al personal por lo que la filosofía de objetivos por proyectos no se manifiesta. En los puntos referentes al dinamismo de la empresa contrastan los adecuados canales de comunicación e información con, reafirmando lo dicho en las oraciones previas, la falta de visualización de los procesos como “globales” y no “parciales”.

Los resultados obtenidos para comunicaciones potenciales (95%) y dinamismo de la información (90%) permiten inferir que el subsistema comunicación es una de las fortalezas de la empresa ante la implementación de una estructura de red.

En una cuarta entrevista realizada a las 6 personas que responden directamente (autoridad de línea) al Gerente se evaluó la manifestación de algunas características de la estructura organizacional tradicional relacionadas a la comunicación e influencia (ver Anexo 7). Los sistemas de información y control ya fueron analizados previamente.

Para una hipotética sustitución del Gerente actual y sin límites en la cantidad de personas mencionadas, se contabilizaron las menciones realizadas por los entrevistados. El Responsable de Productos Químicos concentró el 46% de las menciones mientras que el Jefe de Producción acumuló un 31% de las menciones.

En la consulta de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo y sin límites en la cantidad mencionada, se contabilizaron los objetivos declarados por los entrevistados. Evidenciamos la ausencia de objetivos definidos directamente por el Gerente (0%), preponderando con un 43% las intenciones propias del tipo cumplir sus funciones, seguido con un 36% las intenciones propias del tipo mejorar la forma del trabajo y con apenas un 21% los objetivos propios.

Sin consideramos la totalidad de los objetivos declarados, solo el 7% de ellos pueden considerarse compartidos con otras áreas, aunque el 100% de los entrevistados evidenció conocer sus proveedores/clientes internos y sus necesidades/expectativas.

Por último, solo el 33% de los entrevistados evidenciaron autopercepción de líder (o de alguno de sus atributos). Mismo porcentaje se obtuvo para los entrevistados que evidenciaron sentirse motivados actualmente.

7.10. Herramientas para su implementación y mantenimiento

A partir de las entrevistas realizadas podemos construir la siguiente tabla con las 6 funciones básicas de la organización y las áreas que participan en ellas, detallando cuál es su participación.

	Ingestión	Procesamiento	Reacción al ambiente	Provisión de las partes	Regeneración de partes	Organización
Gerencia	Materiales, máquinas y personas	-	Planifica estrategia	Máquinas y personas	Máquinas y personas	Decide
Asistencia Gerencia	Dinero	-	Apoya planificación	-	-	Apoya decisión
Producción	Máquinas y personas	Opera	-	Máquinas y personas	Máquinas y personas	-
Producto	-	Apoya	-	-	-	-
Productos Químicos	Materiales y máquinas	Apoya	-	-	-	Informa
Expedición	-	Apoya	-	-	-	-
Recursos Humanos	Personas	-	-	Personas	Personas	-
Contabilidad	Materiales	-	-	-	-	Informa

Fuente: Elaboración propia

Como en la mayoría de las empresas familiares, la Gerencia es ejercida por su dueño y por lo tanto conviven en él los poderes del padre y del jefe. Puede asumirse que este poder ha tendido a favorecer el monopolio de las decisiones estratégicas y la concentración de una gran cantidad de decisiones tácticas.

Los mandos medios poseen un lógico poder del jefe, que varía en primer lugar por la autoridad formal que se le ha otorgado: destacan el Jefe de Producción con funciones en Producción, Mantenimiento, Recursos Humanos y Expedición y el Responsable de Productos Químicos con funciones en Productos Químicos, Producto y Producto Terminado. Hablamos en ambos casos de recursos económicos, esto es, la posibilidad de decidir sobre el trabajo de otras personas,

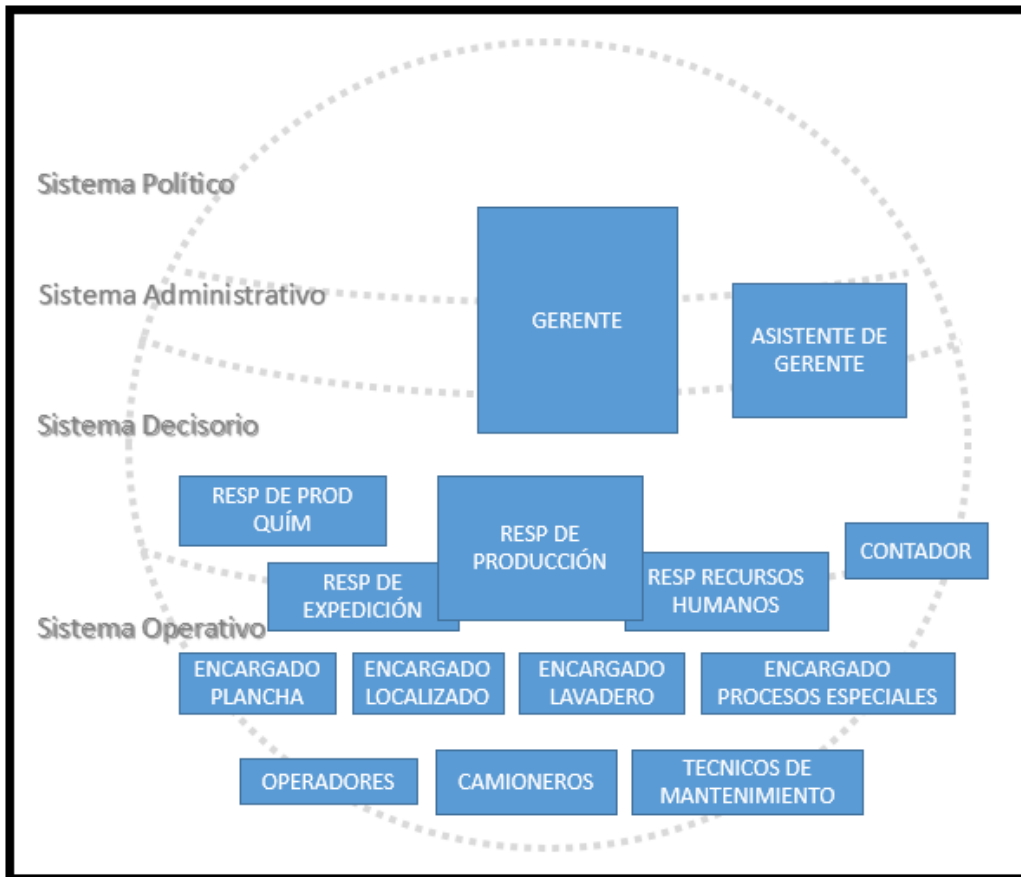
directa o indirectamente. Solo en el primer caso se poseen recursos lineales, a saber: la posibilidad de decidir sobre el ascenso de operadores o encargados a otros puestos. En segundo lugar, los mandos medios poseen un poder del jefe en función de su liderazgo o formación: destacan el Responsable de Productos Químicos y el Contador.

El poder del juez puede llegar a manifestarse en la Gerencia administrando conflictos entre mandos medios o en Producción administrando conflictos entre encargados y operadores. El poder del amo sobre el esclavo puede manifestarse en las mismas personas, hacia los operadores, dado el contexto económico actual de crisis en el país y las escasas posibilidades de re-inserción laboral que una persona sin formación académica, de edad adulta y viviendo en un pueblo, tiene en el mercado laboral ante la eventual pérdida de su trabajo.

En resumen, podemos atribuir los centros de poder detectados tanto a la identificación con los objetivos (propios) del área específica como a la estructura que se ha formado con los años de una manera fragmentada. La falta de aptitudes de liderazgo y la baja motivación identificados constituyen un área de atención que debe abordar la Dirección.

Adoptando el enfoque a sistemas y ubicando las áreas de la empresa, en función del tipo de decisiones que toman (como se analizó previamente para cada caso), la realidad empresa puede representarse de la siguiente manera identificando la constitución de sus sistemas político, decisorio y operativo:

Figura 22 – Empresa como sistema



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico constituye una herramienta útil para conocer el grado y forma de centralización de la empresa.

La posición de la Gerencia nos permite identificar en qué medida distribuye sus decisiones entre estratégicas, tácticas y operativas (en este caso de estudio no existe relación clara entre las primeras y segundas y no se ha detectado existencia de las terceras). Esto también aplica para mandos medios y operadores.

La posición relativa (altura) entre áreas revela en qué zonas es donde se produce una delegación mayor (más alto, como son en este caso de estudio Productos Químicos y Producción) o menor (menos alto, como son en este caso de estudio Contabilidad, Recursos Humanos y Expedición) por parte de la autoridad de línea correspondiente. Esto también aplica para operadores (en este caso de estudio no existe aparente diferencia entre ellos).

Por último, la superposición de áreas indica que existen decisiones compartidas, ya sea por tratarse de autoridad funcional u otros elementos como la influencia.

En la empresa se han evidenciado "gerentes operativos", esto es, personal que debiera pertenecer a un eventual subsistema decisorio de la empresa, absorbido mayoritariamente por decisiones operativas. La adopción de TICs en las distintas áreas de la empresa, no solo generaría la difundida reducción de costos de transacción, sino que también permitiría la participación del mencionado personal en decisiones tácticas del negocio, y con esto la descentralización de la empresa. No se estudió el sistema territorial en el que se desenvuelve la empresa, por lo que no podemos concluir si existen actores con autoridad suficiente para imponer la transformación tecnológica. Como dijimos anteriormente, la empresa debe ingresar al proceso de producción de conocimientos en forma directa y escapar al rol de externalidad al que tradicionalmente se ha relegado a las PyME.

En las entrevistas se han detectado algunos de los factores planteados que pueden contribuir al fracaso en la implementación de un cambio.

Los entrevistados han manifestado resistencia al cambio a través de una manifiesta búsqueda de estabilidad laboral, por lo que entendemos resultarán desfavorables las turbulencias que acompañan a un cambio en la estructura organizacional. Existen limitaciones en los sistemas en uso, dado que los sistemas disponibles por la empresa son escasos y pueden considerarse en su totalidad operativos. También han manifestado falta de expectativa a través de la manifiesta falta de motivación, lo que impide la generación de intenciones de participar en el proceso de cambio.

Se ha detectado concentración de iniciativas claves en un grupo reducido de personas, limitando la velocidad de cambio posible. El personal en su mayoría no manifiesta intenciones de correr riesgos sin autorización de superiores ni de apartarse de sus hábitos por una eventual pérdida de poder.

Podemos decir que nos encontramos con "Gerentes Operativos" que administran sus áreas con una actitud cerrada en la rueda operativa. Entendemos esto haya podido generarse por el cumplimiento de objetivos unilaterales,

impuestos en la propia área, ante la ausencia de objetivos globales definidos por la Gerencia. La participación de la Gerencia en aspectos tácticos entendemos de algunas de las áreas ha generado la falta de delegación efectiva de las decisiones correspondientes, colaborando a la actitud cerrada en la rueda operativa.

Para enfrentar la resistencia al cambio, tomaremos en cuenta lo expresado por los autores consultados.

Para “descongelar” puede recurrirse al acelerador “urgencia enfocada en una gran oportunidad”, creando la Declaración de la Gran Oportunidad, a partir de la cual puede sentirse la necesidad del cambio. Si bien entendemos que la mejor Declaración de la Gran Oportunidad es elaborada por el personal de la propia empresa, a los fines de este estudio y considerando la visión/estrategia identificada se propone:

Siendo una empresa con amplia trayectoria en el rubro, en un país con altos estándares de calidad en jeans, tenemos la oportunidad de lograr exclusividad en nuestros clientes y, por lo tanto, la sustentabilidad de la empresa si ofrecemos, en tiempo y forma, sus requerimientos y con la calidad que lo desee. También debemos posicionar la marca de producto terminado como símbolo de calidad y precio para que, aumentando la inversión, alcancemos una participación mayor a la actual

Se entiende que no es necesario constituir el grupo de urgencia, dado que la estructura de la empresa no es extensa y la constitución de este grupo sería similar a la Coalición Orientadora. La inclusión explícita de “la sustentabilidad de la empresa” responde a la necesidad de transmitir la “estabilidad del puesto de trabajo” que actualmente se encuentra como rasgo explícito en la cultura de la empresa. Este concepto constituye una herramienta para enfrentar la resistencia al cambio que podría generar la implementación de ciertas iniciativas estratégicas.

Para “cambiar” recurriremos al acelerador “Coalición Orientadora”, “visión del cambio e iniciativas estratégicas”, “ejército de voluntarios” e “impulso de las iniciativas”, a partir de los cuales se internalizará el cambio. Para formar la Coalición Orientadora se recurrirá al Jefe de Producción (debido a su reino de poder), al Responsable de Productos Químicos (debido a su alta influencia y a

liderar la unidad de negocio centro de la estrategia), al Contador (por las características favorables a la estructura de red) y al futuro Responsable de Producto (como manifestación de la estrategia para modificar la estructura y cultura), todos ellos pertenecientes a distintas áreas. Si bien entendemos que la mejor visión de cambio es elaborada por el personal de la propia empresa, a los fines de este estudio y considerando la visión/estrategia identificada se propone:

Debemos ser una empresa muy ágil y lograr un producto terminado de excelencia para que este represente un 25% de la producción.

A partir de la misma surgirán iniciativas estratégicas, entre las que se propone:

- Desarrollar TICs que permitan tomar mejores decisiones en menos tiempo y lograr más rentabilidad
- Generar autonomía en los puestos de áreas más centralizadas para liberar agenda de la Gerencia
- Implementar gradualmente el trabajo por objetivos implementando ideas de la Gerencia

Es fundamental aquí el aporte de la Gerencia:

- Difundiendo la Declaración de Gran Oportunidad y visión de cambio: el alto nivel de canales potenciales de comunicación son una oportunidad para ello dado que pequeños aportes tendrán un efecto multiplicador. Otros factores a favor son los múltiples espacios (formales e informales) que comparten los empleados y la concepción de empresa familiar en donde prima la confianza entre ellos.
- Manteniendo alineadas estas últimas a la visión y estrategia: la informalidad del proceso de planeación constituye un riesgo en este punto dado que la visión y la estrategia no se encuentran explicitadas, por lo que ocurriría lo mismo con las primeras. Sin embargo, la baja formalización de los procesos de la empresa constituye una ventaja parcial a la hora de realizar cambios para mantener alineados estos principios.

Es evidente que para hablar de “ejército” en una empresa donde 4 de los 7 empleados que responden directamente a la Gerencia forman la “comisión”, debemos recurrir a extender estos principios y la participación en estructura dual, al sector operativo. El trabajo estrictamente operativo de un operador de proceso limita en cierta forma su posibilidad de participar en iniciativas. Debido a esto, resulta fundamental crear la sensación de urgencia en los mismos, para que puedan entender la potencialidad del cumplimiento de pequeñas iniciativas con triunfos en sus áreas.

Para “recongelar” pueden utilizarse los aceleradores “triunfos de corto plazo y su celebración”, “aceleración sostenida” e “institución del cambio”, a partir de los cuales se reglamentará el cambio. El cumplimiento y difusión de objetivos de la Gerencia permitirán generar una cultura de valoración del logro de iniciativas. Esto dará a la red mayor difusión y credibilidad entre los empleados. Si bien la visión del cambio parece lejana a la actualidad de la empresa, no hemos encontrado indicios de obstáculos burocráticos que impidan la migración de los cambios desde la red (iniciativas logradas) a la jerarquía (procesos controlados). La gradualidad en las implementaciones será clave para evitar las frustraciones.

En cumplimiento de los cimientos del sistema de red:

- Muchos agentes de cambio: Puede recurrirse a 3 personas que actualmente trabajan y 1 persona que ingresará con proximidad (57% del personal que responderá directamente al Gerente). No se incluye a Encargados de Turno ni Operadores para estos roles del modelo, dado que no fueron entrevistados.
- Voluntad: En las 3 personas mencionadas que actualmente trabajan en la organización, se manifestaron intenciones expresas de trabajar en propósitos que ellos consideran importantes. La Gerencia manifiesta expresamente la posibilidad, por parte de los empleados, de trabajar con autonomía en temas importantes.
- Motivación: Se ha evidenciado motivación mayormente en 1 persona que actualmente trabaja. Deberá generarse motivación en el resto transmitiendo a través de la Declaración de la Gran Oportunidad, la posibilidad de llevar a la empresa a un futuro mejor.

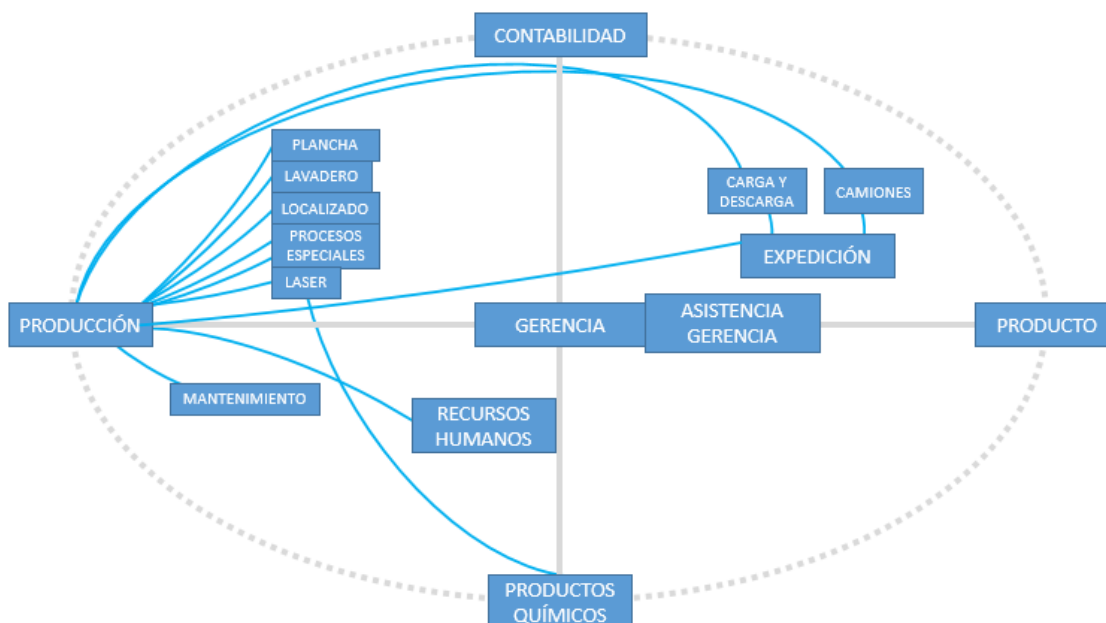
- Liderazgo: Se ha evidenciado liderazgo mayormente en 1 persona que actualmente trabaja. La adopción de Iniciativas Estratégicas (esto es filosofía de objetivos por proyectos) expondrá y acrecentará las características de liderazgo del resto.
- Dualidad: La Gerencia evidencia convencimiento a la hora de adecuar, a partir de su estrategia, la estructura organizacional para moldear la cultura. La utilización de casos de éxito en el proceso informal de planificación ha posibilitado la adopción como modelo de empresas flexibles modelos.

No se ha podido medir autocomplacencia en los empleados pues ciertamente no han sido probados con desafíos en forma de objetivos y no evidencian comprender la visión/estrategia de la empresa. Si se ha evidenciado falsa urgencia que atraviesa ciertos puestos claves del personal y se manifiesta ante logros de corto plazo, que no exhiben una conexión directa con el plan de la empresa. Si no ha llegado la real sensación de urgencia al completo nivel táctico, podemos inferir que tampoco lo ha hecho en gran parte del nivel operativo (no entrevistado para este trabajo). Tampoco pude evidenciarse “desilusión” respecto a expresiones de deseo o promesas de la Gerencia no cumplidas. Esto evita la adopción como “ruido” del proceso de implementación.

Es posible utilizar la herramienta de comunicación extraordinaria sobre empleados de niveles tácticos y operativos, con la intención de lograr atención a crisis potenciales y presentar efectivamente la capacitación necesaria. Esta debe incluir conocimientos sobre los clientes de la empresa y sus ideas de negocio (vista exterior), así como la criticidad que cada uno de ellos representa para el negocio. También es posible recurrir a las personas que constituyen centros de poder para que actúen de líderes a través del ejemplo. Esto con la intención de que la imitación provoque un impacto profundo y duradero. No se detectó ira ni su consecuente insurgencia, como consecuencia del uso de amenazas. Esto es consecuente con el bajo control interno que manifiesta el personal, en el cual premios y castigos constituyen en su mayor parte comunicaciones verbales de la Gerencia.

Adoptando como herramienta, la visualización como estructura de red, la empresa puede representarse de la siguiente manera:

Figura 23 – Empresa como red



Fuente: Elaboración propia

La Gerencia cumple el rol de modelar la forma de trabajo (absorbiendo gran parte de las decisiones tácticas) y las relaciones interpersonales (mediante amplias vías de comunicación con el personal que responde directamente a la misma). Al tratarse de una empresa con una visión, que representamos ahora en la Declaración de la Gran Oportunidad, en la cual adquiere mayor envergadura que la evidenciada en la actualidad, requiere una estructura formalmente sancionada que acompañe a la figura de la Gerencia.

Expresado en otros términos, la visión señala la estructura requerida, que debe vislumbrarse con claridad en una estructura manifiesta. Deberán tomarse a continuación las acciones necesarias para ajustar la estructura existente, logrando que en algún momento coincida con la estructura presunta, momento en el cual la cultura habrá sido alineada.

¿De qué acciones hablamos? En primer lugar, nos referimos a niveles ejecutivos intermedios (un verdadero sistema decisorio) que se representan en la propuesta planteada como parte de la Coalición Orientadora. Esto permitirá cumplir las necesidades que hemos planteado a lo largo de todo este trabajo y que hemos presentado como iniciativas estratégicas: un sistema de trabajo con TICs, autonomía del personal y trabajo por objetivos.

De esta forma se podrá combatir las ya planteadas e interrelacionadas dificultades que presenta la empresa como PyME, relativas a su administración estratégica: estrategia, estructura y cultura en conjunto y las variables sobre las cuales estas características repercuten.

7.11. Producto Terminado

Es evidente que las actividades de producción de prendas de vestir (área denominada “producto terminado”) constituye una oportunidad estratégica para la empresa y por esto debe abordarse como una Unidad Estratégica de Negocios (UEN). Nos encontramos ante una situación en la que se ha visto aumentada la complejidad y diversidad de productos y mercados, tomando como referencia la empresa original con el tradicional servicio de lavado. Esto permitirá obtener las ventajas comerciales de aplicar la diferenciación de productos y segmentación de los clientes, aspectos que exceden al trabajo. También excede al trabajo la inteligencia de mercados, que permitirá confirmar las tendencias del mercado y la rentabilidad de esta UEN, percibidas hoy en día por su Gerente.

La UEN deberá tener una estrategia común, y diferente a la del resto de la empresa más asentada: expandir su mercado para constituir el 25% de las ventas de la empresa. Por esto deberá gestionarse de una manera estratégica y autónoma, dotando al nuevo responsable de la autoridad y responsabilidad para integrar todas las funciones que la integran con eficiencia.

Respecto a estrategia, debe entenderse a producto terminado como la “estrella” del negocio. A priori autosuficiente, la futura estrategia de marketing o de diferenciación del producto puede convertirla en una UEN con faltante de liquidez. Esto deberá ser potenciado con capital de la “vaca” del negocio: las actividades de servicio.

Deberán identificarse aquellos proveedores, clientes e intermediarios críticos, para derrumbar las paredes y formar una comunidad de cooperación para lograr productos cada vez más innovadores y valiosos. Este trabajo deberá realizarse en primera instancia con los proveedores de las telas recepcionadas, del servicio de corte de piezas, del servicio de confección de pantalones y del servicio de terminación y packaging. Luego deberán abordarse los clientes e intermediarios para alinear sus expectativas con las capacidades de la empresa. Pero también

se deberá mantener diálogo con competidores directos e indirectos, para abordar los problemas comunes de la industria y encontrar soluciones que impulsen el nicho de mercado para todos, esto es, extender la red hacia afuera, hacia el océano ahora azul.

Hecho esto se podrá planificar las actividades de la UEN y, como hemos señalado repetidamente, crear una estructura organizacional que se ajuste a la estrategia y le permita operar ágilmente. Para ello deberemos pensar los procesos de la UEN a partir de su cadena de valor:

- 5 actividades primarias:
 - Logística de Entrada: sector interno de “recepción de tela” relacionado al proveedor de telas.
 - Operaciones: sector interno de “lavado” relacionado a proveedores de “corte de piezas”, “confección de pantalones” y “terminación y packaging”.
 - Logística de Salida: sector interno de entrega,
 - Marketing y Ventas
 - y Servicio al cliente
- 4 actividades de apoyo:
 - Infraestructura de la Empresa
 - Gestión de Recursos Humanos
 - Desarrollo de Tecnología
 - Compras.

Si bien las 5 actividades primarias son ejecutadas por sectores específicos en la parte “servicio” de la empresa, para la parte “producto terminado” deben descentralizarse subordinándose al Responsable de Producto Terminado para brindar autonomía y especialización. Las actividades de apoyo es conveniente sean ejecutadas por los mismos responsables en toda la empresa, esto es sin descentralización (infraestructura por el Responsable de Producción, Recursos Humanos por la Responsables de Recursos Humanos, Tecnología por el Gerente

y Compras por el Contador). El Responsable de Producto Terminado ejerce una autoridad matricial sobre estos.

8. CONCLUSIONES

Se ha presentado una nueva técnica de estructura organizacional, analizada desde la literatura y desde la propia gestión de la organización objeto de estudio, no sin antes hacer explícito el paradigma del siglo XXI en el que se inscribe. Se estudió una empresa cuya Gerencia reconoce la necesidad de la transformación, pero que aún no ha orientado sus acciones a soluciones gerenciales ofrecidas en el mercado. Se analizaron, a través de la entrevista, sus actuales aspectos estructurales, vinculados a la estrategia y cultura, y se propuso una solución no convencional cuyos pilares se estudiaron previamente.

Es innegable que nos encontramos en un período de transición en la práctica administrativa, en la que conviven las estructuras tradicionales y las estructuras modernas, que aún no han adquirido una definición común y aceptada, incluso planteándose la no existencia de una forma óptima de organizar. Este trabajo aborda la convivencia de ambos sistemas, en lo que se denomina estructura dual, permitiendo obtener los beneficios que, bien implementados y mantenidos, pueden generar estos en forma simultánea.

El primero de los objetivos de este trabajo consistía en diagnosticar su diseño formal y contrastarlo con su funcionamiento real. No fue posible llevar a cabo el contraste planteado. Aunque existen algunas definiciones y documentos, la empresa presenta escaso diseño formal. Para confeccionar el diagrama de flujo, la rueda operativa o el organigrama debió recurrirse a la realidad empresa, esto es, abordar directamente su funcionamiento real. Encontramos que las herramientas diagrama de flujo y rueda operativa, mediante el análisis de las operaciones de la empresa, nos permite obtener un organigrama tácito de la misma. Si bien este no abarca todo lo que la estructura implica, sí nos anticipa algunos aspectos derivados de la forma de pensar de las personas (que es influida por la estructura). Analizando luego cada uno de los parámetros de diseño

planteados, a través de entrevistas con las personas de la organización, es posible lograr un diagnóstico satisfactorio de la estructura organizacional.

También se planteaba en el primer objetivo comprender la manera en que la estrategia y la cultura organizacional influían. La visión debe estar notoriamente alineada a una estrategia y ambas deben ser comunicadas efectivamente al personal, para que de esta manera influyan en los aspectos de la estructura que el comportamiento del mismo determina. De otras maneras la estructura será influida solo por decisiones directivas, generando posibles contradicciones con otros aspectos afectados por el accionar de las personas. También resulta fundamental para la Dirección la toma de acciones efectivas para que la “cultura deseada” se convierta en la “cultura diseñada” y esta puede sobreponerse a la “cultura debida al accionar del personal”. De otra forma también se generarán contradicciones. De esta manera damos por confirmada la segunda de las hipótesis, es decir, es posible que el Gerente de una PyME diseñe una estrategia y cultura organizacional que acompañe la nueva estructura organizacional.

El segundo de los objetivos consistía en detectar los factores negativos y positivos que influirán en la implementación del modelo dual. Se infirió que es viable la implementación de un modelo estructural moderno y se hallaron factores negativos/positivos del personal a considerar. Entre los primeros encontramos:

- desconocimiento de iniciativas estratégicas
- cultura incompatible
- capacitación insuficiente
- falta de comunicación de la Dirección de sus expectativas
- desconfianza a compartir datos estratégicos
- desconocimiento de las oportunidades y amenazas
- insensibilidad a las consecuencias de sus acciones sobre el negocio
- ausencia de pensamiento lateral
- ausencia de creatividad
- ausencia de objetivos por proyectos
- falta de visualización de objetivos globales

Por otro lado, se identificaron también factores positivos:

- identificación de las problemáticas anteriores
- existencia de múltiples canales potenciales de comunicación
- tendencia a la baja del control intenso
- comprensión de la necesidad de colaboración
- equipos de trabajo efectivos
- dinamismo de la información

También planteaba este segundo objetivo identificar las partes de la estructura organizacional tradicional que deben considerarse particularmente. Se halló, como podía anticiparse a través del organigrama, considerable centralización de influencia en algunas áreas. También se evidenció un efecto “sub-cultura” en la mayoría de ellas, debido a la falta de establecimiento de objetivos globales, que lleva a la desconexión entre las áreas centrales y las necesidades del negocio. El liderazgo y la motivación se presentan en valores bajos.

El tercero de los objetivos planteaba presentar las partes de la estructura organizacional tradicional en las que deben aplicarse. Para ello se recurrió a la analogía biológica y a la representación de la empresa como sistema, como nexo entre la empresa actual y el modelo planteado. Debiendo abordar también según este objetivo el cómo y la forma en que debía aplicarse el modelo, se analizó en primer lugar cómo podía fallar el proceso de cambio. Se ha evidenciado resistencia al cambio, concentración de iniciativas claves en pocas personas y “gerentes operativos”. Para sortear estos obstáculos se planteó abordar los 8 aceleradores del sistema dual en 3 etapas para enfrentar el cambio.

Se recurre a la herramienta Declaración de la Gran Oportunidad, la coalición orientadora, la visión del cambio y las iniciativas estratégicas (a través de objetivos de la Gerencia), no así al grupo de emergencia por el tamaño de la empresa. No se incluyó en el estudio al sector operativo de la empresa, aspecto que imposibilita plantear la utilización del ejército de voluntarios. Todo este proceso debe ser secuencial y gradual, apoyado firmemente por la Gerencia.

Entre los cimientos planteados para el sistema, la cantidad de agentes de cambio, la voluntad y la dualidad no se presentan como inconvenientes en la implementación. No puede afirmarse lo mismo de la motivación y el liderazgo que,

como anteriormente se manifestó, no se evidencian en forma considerable en la organización. Aparecen como pilares la generación de urgencia en el personal que no manifiesta tenerla y la capacitación para lograr agentes adecuados al nuevo sistema. Se podrá recurrir a los líderes actuales, manteniendo el bajo nivel de control interno existente.

En el contexto actual donde el conocimiento es la capacidad organizacional que mayores ventajas competitivas genera, la empresa debe participar del proceso tecnológico generando y circulándolo. Esto surge a raíz de la imposibilidad de participar apropiándolo, en un mercado global del conocimiento codificado que se disputan las grandes empresas. ¿Cómo logra esto? Principalmente con un equipo de trabajo consolidado (coalición orientadora) que logre (iniciativas estratégicas): la incorporación de tecnologías de información y comunicación, el fomento de la autonomía de los empleados y un estilo de trabajo por objetivos.

Se identificó como Unidad Estratégica de Negocios (UEN) a la producción de producto terminado, dada su importancia futura en la rentabilidad de la empresa. Se señala la importancia realizar una posterior inteligencia de mercado y segmentación de clientes, para aprovechar las ventajas competitivas. Se remarcan estrategias de marketing agresivo dirigidas crecer la participación de mercado de la UEN y una estrategia de estructura flexible hacia proveedores, clientes y competidores. Dado que aún no existe una estructura formal para la misma, se plantean considerar las actividades de la cadena de valor en el armado de la misma.

Finalmente se confeccionó el gráfico que plantea el sistema de red. Este y el organigrama tradicional anteriormente planteado, combinados, conforman el sistema organizacional dual. De esta manera, damos por confirmada la primera de las hipótesis, esto es, es posible diseñar una estructura organizacional dual clara y concreta susceptible de ser implementada en una PyME. Debemos remarcar que algunos de los aspectos de este sistema resultan excesivos o redundantes ante la limitada cantidad de personal y el amplio circuito comunicacional informal que inherentemente posee PyME. No obstante, gran

parte de estos resultan aplicables mediante herramientas adaptadas e intermedias como las que se ilustraron en este trabajo.

Es por esto mismo que surge como línea futura para investigar cuál sería el efectivo impacto en la empresa. Esto es, intentar anticipar qué reales beneficios traería aparejada la implementación. En el mismo sentido tratar de prever qué dificultades ocasionaría al status quo organizacional actual. Esto validaría las ventajas planteadas de lo aquí propuesto y reforzaría su importancia en el contexto de mercado actual.

Yendo un poco más allá del alcance actual, surge la posibilidad de investigar la aplicabilidad en otras empresas. ¿Cómo tratar esto? En primera instancia recomponiendo algunas de las variables aquí planteadas que influyen positivamente en forma general para otros tipos de empresa. En segundo lugar desglosando las pautas que lo delimitan para llegar a obstáculos también genéricos aplicables a otros tipos de empresa. Por último, juzgando la interacción de estos elementos en otros posibles casos de empresas para lograr la generalidad planteada. Una adecuada reflexión de dichos puntos hará posible aplicar, con cierta razón, la propuesta a otras organizaciones. Lo mencionado constituiría el mayor de los aportes científicos de esta investigación.

9. ANEXOS

9.1. Anexo 1

Nombre:	
¿Cuál es su puesto de trabajo?	
Cuales son sus funciones/tareas/responsabilidades?	
Comentarios adicionales:	
¿Con qué puestos suele trabajar en conjunto?	
¿Quién es su jefe? ¿Tiene personas a cargo?	
¿Cuenta con algún procedimiento para realizar su trabajo?	
¿Cuenta con alguna especificación para entregar trabajos?	
¿Cuenta con alguna descripción de su puesto de trabajo?	
¿Conoce algun documento con normas de trabajo?	
¿Ha visto en esta empresa algún comité, personas con puestos provisorios, algún proyecto a cargo o coordinando áreas distintas?	
¿Ha visto en esta empresa personas con más de un jefe?	

9.2. Anexo 2

Nombre:	
¿Cuál es su puesto de trabajo?	
Cuales son sus funciones/tareas/responsabilidades?	
Comentarios adicionales:	
Últimas decisiones o decisiones usuales?	
CENTRALIZACIÓN	PRODUCCIÓN EXPEDICIÓN PRODUCTO PRODUCTOS QUÍMICOS CONTABILIDAD RECURSOS HUMANOS PRODUCTO TERMINADO
VISIÓN	Objetivo de largo plazo que genera compromiso y sentido de identidad
ESTRATEGIA	
	Cuál es? Funciona? Se cumplen estos pasos de estrategia? • A partir de la visión definir objetivos • De un estudio FODA, establecer cómo se logrará en un plan • Cumplirlo Herramientas y modelos de planeamiento estratégico? Soluciones relacionadas a la "cultura organizacional"? Planeamiento según Pinchot III?
CULTURA	
	Se reconoce esto en la cultura? · Constituido por un conjunto de valores y creencias · Creado y asimilado por el diseño de la alta dirección y la acción del grupo de personas · Constituye un modelo de referencia para las decisiones · Da identidad relativamente estable

9.3. Anexo 3

Nombre:				
EJE	Nivel 1	Nivel percibido	Comentario	Nivel 5
ESTRUCTURA	Dificultad de reacción al entorno Ej: crecimiento de un competidor, surgimiento de nuevos clientes, surgimiento de una nueva tecnología, etc			Facilidad de implementar cambios Ej: un nuevo producto, una nueva máquina, un nuevo jefe, un nuevo horario, etc
	Exceso de jefes y reglamentaciones Ej: muchos niveles de mando, reglas muy estrictas, etc			Adecuada delegación de decisiones Ej: decisiones operativas no ocupan la agenda de un jefe
EXPECTATIVAS DE LA ALTA DIRECCIÓN	Que el desempeño sea correcto, aún a costa del exceso y complejidad de procedimientos Ej: complicadas interdependencias internas			Que los empleados sean autónomos, aún a costa de riesgos Ej: decisiones operativas y hasta tácticas a cargo de empleados
SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO	El acceso a los datos es exclusivo de jefes			Prácticamente no hay restricción de acceso a los datos Ej: datos claves de los clientes
	El acceso a capacitaciones es exclusivo de jefes			Hay un ambiente facilitador de nuevos talentos
CONTROL	Intenso y castigador de quienes no cumplen			Empleados con autoridad propensos a correr riesgos
CULTURA	Se mira al interior de la organización			Orientada hacia el exterior de la organización

9.4. Anexo 4

Nombre:		
	Nivel propio	Nivel ajeno promedio
MODELO MENTAL Posibilidad de identificar nuestras limitaciones		
APRENDIZAJE EN EQUIPO Aptitudes para formar grupos que trasciendan esas limitaciones		
DOMINIO PERSONAL Posibilidad de identificar las consecuencias de nuestros actos		

9.5. Anexo 5

Nombre:	
VISIÓN COMPARTIDA Objetivo de largo plazo que genera compromiso y sentido de identidad	
Cuál es la estrategia de la empresa?	
Se implementa? Se logra?	
Cuáles son los valores de la empresa? Qué esta bien o qué esta mal?	
Se respeta?	
Hace mucho tiempo? Como se implementó?	

9.6. Anexo 6

Nombre:	
1. Características Dominantes	
a. La organización permite el desarrollo personal. El ámbito de trabajo es familiar y relajado. Se comparten temas personales.	
b. La organización es considerada como un lugar dinámico e innovador. Las personas apuntan a la excelencia y están dispuestas a tomar riesgos.	
c. La organización está muy orientada a los resultados. Las personas se preocupan por completar las tareas, son muy competitivas y están orientadas a lograr los objetivos.	
d. La organización es muy estructurada y controlada. Las actividades se desarrollan de acuerdo a procedimientos estándares estrictamente formalizados.	
2. Liderazgo Organizacional	
a. El liderazgo se entiende como una actividad fuertemente orientada a resultados, basado en el sentido común.	
b. El liderazgo se entiende como una actividad facilitadora del trabajo.	
c. El liderazgo se entiende como una actividad de coordinación, estructuración y que prioriza la eficiencia.	
d. El liderazgo se entiende como una actividad motivadora, que fomenta la innovación, el emprendedurismo y la toma de riesgos.	
3. Estilo de Gestión	
a. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por favorecer la iniciativa individual y el desarrollo de la innovación.	
b. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad y está fuertemente orientado a resultados.	
c. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la estabilidad laboral y la previsibilidad.	
d. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación.	
4. Factores de integración	
a. El factor de integración de la organización es la formalización de normas y políticas. El lema es "lo importante es el orden".	
b. El factor de integración de la organización es la lealtad y la confianza. El lema es "ponete la camiseta".	
c. El factor de integración de la organización es el logro de los objetivos. El lema es "ganadores siempre".	
d. El factor de integración de la organización es el liderazgo, la innovación y el desarrollo. El lema es "estar en la cresta de la ola".	
5. Énfasis estratégico	
a. La organización hace énfasis en el desarrollo del capital humano y la confianza. La participación y la opinión son valores predominantes.	
b. La organización hace énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia y el control de gestión son valores predominantes.	
c. La organización hace énfasis en incorporar nuevos recursos y crear nuevos desafíos. La generación de oportunidades es el valor predominante.	
d. La organización hace énfasis en acciones competitivas y el logro de objetivos. Ganar participación en el mercado es el valor predominante.	
6. Criterios de éxitos	
a. La organización define su éxito en base a la eficiencia, los bajos costos y la estabilidad en la programación.	
b. La organización define su éxito en base a incrementar su participación en el mercado superando a la competencia.	
c. La organización define su éxito en base al desarrollo del capital humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	
d. La organización define su éxito en base a desarrollar productos únicos e innovadores.	

9.7. Anexo 7

Nombre:			
Si el Gerente dejara sus funciones, ¿quién sería la persona más indicada para conducir la empresa?			
Suponiendo que trabajarás 30 años más en la empresa, ¿cuales serían tus objetivos de corto, mediano y largo plazo?			
Excluyendo las personas a tu cargo, ¿de quienes necesitas? ¿qué necesitas de ellos? ¿quienes necesitan de vos? ¿qué necesitan de vos?			
¿En qué trabajos o proyectos te sentís líder? ¿En cuáles destacas técnicamente?			
¿En cuáles destacas resolviendo conflictos? ¿En cuáles destacas coordinando personas?			
¿Qué trabajos o proyectos te motivan (estado superador a "estar bien")?			

9.8. Anexo 8

Nombre:						
RACIONALIDAD LIMITADA O PENSAMIENTO LATERAL	¿Una dificultad que tengas con frecuencia?		¿Es importante? ¿Por qué?		¿Quién/es es el responsable de esto?	¿Cómo la solés resolver? ¿Qué otras maneras se te ocurren?
FLUIDEZ, FLEXIBILIDAD Y ORIGINALIDAD	¿Una dificultad que hayas tenido?		¿Fue importante? ¿Por qué?		¿Quién/es era el responsable de esto?	¿Cómo la resolviste? ¿Qué otras maneras se te ocurren?
PREMIOS Y CASTIGOS U OBJETIVOS POR PROYECTOS	¿Un conflicto que hayas tenido con alguien?		¿Fue importante? ¿Por qué?		¿Quién/es era el responsable de esto?	¿Cómo se resolvió? ¿Qué otras maneras se te ocurren?
ESTRUCTURA DINÁMICA	¿La situación más difícil que podrías enfrentar?		¿Sería importante? ¿Por qué?		¿Quién/es sería el responsable de esto?	¿Como podrías resolverlo? ¿Qué otras maneras se te ocurren?

Nombre:							
RACIONALIDAD LIMITADA O PENSAMIENTO LATERAL	¿Que objetivos permite cumplir?						
FLUIDEZ, FLEXIBILIDAD Y ORIGINALIDAD	¿Que objetivos permitió cumplir?						
PREMIOS Y CASTIGOS U OBJETIVOS POR PROYECTOS	¿Que objetivos permitió cumplir?		¿Que ocurre si no se cumplen?		¿Que ocurre si se cumplen de manera sobresaliente?		¿Quién evalúa eso?
ESTRUCTURA DINÁMICA	¿Que objetivos permitiría cumplir?						

Nombre:				Entrevistador
	¿Es posible una reunión hoy?	¿Tendrías hoy su Información disponible?	¿Trabajaste en conjunto o se ayudaron?	¿En esa persona puede "verse" toda la empresa?
Gerente	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK
Asistente de Gerente	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK
Responsable de Productos Químicos	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK
Responsable de Recursos Humanos	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK
Contador	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK
Jefe de Producción	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK
Responsable de Expedición	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK	OK / NO OK

10. BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Agudelo, Y. M. y Zapata Barrera, S. (2014). *Cambios en la estrategia, la estructura y las capacidades en una organización de doble dimensión: el caso del Hospital San Vicente luego de la ley 100 de 1993*. Universidad EAFIT. Escuela de Administración.

Andrade T., R. y Valdivieso Valenzuela, P. L. (2015). *Implementación de estrategias a través de una nueva estructura y control organizacional de la empresa Alumol*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Argentina. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Emprendedores y PyMEs. (2019). *Actualización de categorías para ser PyME*. Recuperado el 27 de Agosto, de 2019 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/actualizacion-de-categorias-para-ser-pyme>.

Argentina. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaría de Emprendedores y PyMEs. (2018). *Nuevas categorías para ser PyME*. Recuperado el 27 de Agosto de 2019, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>.

Ariza, A. B., & Miranda, P. P. (2015). Competitividad y estructura organizacional de las PYMES del sector alimento en Barranquilla. Una perspectiva conceptual. *Desarrollo gerencial*, 7(2).

Beltrán Machado, M. J. (2020). *A.J. & J.A. REDOLFI S.R.L. Plan de Enfoque en Unidad Estratégica de Negocios*. [Argentina]: Universidad Siglo 21.

Bierstedt, R. (1950). An Analysis of Social Power. *American Sociology Review*, 15, citado por Marrero Hernandez, A.; Castaño Trujillo, M. y Romero Quintero, L. (1995). Las Palmas de Gran Canaria: Centro de Investigación Económica y Social de Canarias.

Boggino, G. (2015). Gestión del cambio organizacional en sus visiones epistemológica, ontológica, metodológica y axiológica. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 11, 13-23.

Casalet, M., Cimoli, M., & Yoguel, G. (2005). *Redes, jerarquías y dinámicas productivas*. OIT.

Castilla, M. (2014). *Profesionalización de la empresa familiar*. (s.l.): Universidad Católica Argentina. Facultad de Ciencias Agrarias.

Centro Europeo de Postgrado [CEUPE] (s.f.). *Organigramas: Estructuras organizativas*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://www.ceupe.com/blog/estructuras-organizativas-organigramas.html>

Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterpris*. Cambridge: MIT Press. Traducción mía.

Cristobal, G. S.; Dialeva, A.; Guyot, N. y Re, J. I. (2018). *Análisis de la cultura organizacional e identificación de la necesidad de cambio cultural en empresas argentinas mediante el Modelo OCAI*. (s.l.): Universidad Católica Argentina. Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias.

De Bono, E. (1986). *El pensamiento lateral: manual de creatividad* (Equipo MMLB, trad.). Buenos Aires: Paidós (Obra original publicada en 1970).

Dearborn, D. C. y Simon, H. A. (1958). Selective Perception: A Note on the Departmental Identifications of Executives. *Sociometry*, 21(2), 140-144. Traducción mía.

Delaux, H. (2015). Planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en organizaciones modernas. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 11, 84-106.

Diaz Buenaventura, L. (2013). *Alineamiento cognitivo para la ejecución de la Estrategia de un cluster*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Dryden, F. y Vilbrandt, Ch. (1959). *Chemical Engineering Plant Design*. Nueva York: McGraw-Hill. Traducción mía.

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.

Etkin, J. (2017). *Poder político y gobernabilidad en organizaciones complejas: Las dualidades y tensiones en el Análisis, Estructura y Estrategias de poder*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Fernández Ríos, M.; Sánchez, J. C. y Rico Muñoz, R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema [Oviedo]*, 13(1), 29-39.

Fisher, R y Ury, W. (1985). *Si de acuerdo!: como negociar sin ceder* (Eloisa Vasco Montoya, trad.). Bogotá: Norma (Obra original publicada en 1981).

Frischknecht, F. (1971). *Teoría de la organización*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Gantman, E. R. (1994). *La evolución de las ideologías gerenciales desde el siglo XIX hasta el presente*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Gorrochategui, N. (2012). *Aspectos sociales del management: administración en tránsito a la transdisciplinariedad*. Trabajo presentado al I Seminario de investigación interdisciplinar organizado por el Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión, realizado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad el 14 de junio de 2012, citado por Casparri, M. T. (2012). *I Seminario de investigación interdisciplinar del IADCOM*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Granda Arias, J. I. (2022). *La planificación estratégica como herramienta de gestión para el direccionamiento transformacional de la empresa Beauty Glam*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación.

Idarraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63.

International Standard Organization [ISO] (2015). *Sistemas de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario* (Translation Management Group, trad.). Ginebra: Secretaria Central de ISO.

Jankowicz, P. (2009). *Cambio organizacional para PyMEs de servicio de ingeniería y montajes eléctricos en crecimiento*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Jarrillo, J. (1992), *Dirección Estratégica* (2a ed.), Madrid: Ed. Mc Graw Hill, citado por Delaux, H. (2015). Planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en organizaciones modernas. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 11, 84-106.

Kerfant, A. (s.f.). *El organigrama de una empresa*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de <https://crearmiempresa.es/organigrama-de-una-empresa.html>

Kojève, A. (2006). *La noción de autoridad: editado y presentado por Francois Terre* (Heber Cardoso, trad.). Buenos Aires: Nueva Visión (Obra original publicada en 2004).

Kotter, J. P. (2015). *Acelerar* (Adriana Arias de Hassan, trad.). Buenos Aires: Conecta. (Obra original publicada en 2014).

Malavera Pineda, S. M., Blanquised Riversa, V. y Zapata Jiménez, L. E. (2021, noviembre). Creación de una unidad estratégica de negocios dinámica de diversificación para mejorar la competitividad de las instituciones de educación superior. *Revolución en la formación y la capacitación para el siglo XXI* (4a ed.), I, 306-318.

Maldonado, J. A. (2018). *La estrategia empresarial: su formulación, planeación e implantación*. [Honduras]: (s.n).

Malhaber Cueva, D. E. y Velasquez Diaz, A. S. (2022). *Modelo estratégico de negocios bajo el enfoque de D'Alessio para mejorar la rentabilidad en la farmacia Tufarma E.I.R.L., Nepeña – Áncash, 2022*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.

March, J. G. y Simon, H. A. (1981). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel, citado por Serra, R. y Kastika, E. (2000). *Re-estructurando empresas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Marengo, J. A. (2012). *La organización fuera de control*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.

Marín Valencia, C. F. (2014). *Estructura organizacional para la gestión del servicio*. Buenos Aires: Universidad EAFIT. Escuela de Administración.

McClelland, D. C. (1961). *The achieving society: Princenton*. New Jersey: D. von Nostrand, citado por Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

McClelland, D. C. y Winter, D. G. (1969). *Motivating economic achievement*. New York: Free Press, citado por Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall. Traducción mía.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección* (Díaz de Santos, trad.). Madrid: Díaz de Santos. (Obra original publicada en 1989).

Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires: El Ateneo, citado por Marengo, J. A. (2012). *La organización fuera de control*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.

Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford Univ. Press, citado por Peiró, J. M. (1991). *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Mutazzi, E. (2020). *La comunicación*. Apunte de Cátedra de Relaciones Humanas en la Gestión Empresarial. Rosario: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rosario.

Mutazzi, E. (2020). *Liderazgo, Poder y Autoridad*. Apunte de Cátedra de Relaciones Humanas en la Gestión Empresarial. Rosario: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rosario.

Mutazzi, E. (2020). *Liderazgo, Poder y Autoridad*. Apunte de Cátedra de Relaciones Humanas en la Gestión Empresarial. Rosario: Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rosario. Palomo González, M. Á. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8(28), 25-31.

Podolny, J. M. & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Reviews [Stanford University]*, 24, 57-76. Traducción mía.

Ragno, L. (s.f.). *Innovar el futuro de la organización: prospectiva, sustentabilidad y alineamiento*. Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Rastuccia, A. (2017). *La Escuela Neoclásica*. Recuperado el 17 de marzo de 2021, de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/trabajos/41475_162174.pdf

Rincón M., D. y Romero, M. G. (2002, julio-noviembre). Tendencias organizacionales de las empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), 355-374.

Romani, G. E. (2007). *Estudio de Caso en PYME Familiar: Embalajes Argentinos S.A.*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Santamaria Martinez, C. (2019). *Diseño del Business Model Canvas para la nueva línea de negocio "U.E.S – Unidad Estratégica de Seguridad" de PCM S.A.S*. Bogotá: Uniempresarial – Cámara de Comercio de Bogotá, Facultad de Postgrados.

Serlin, J. (2010). *Conocimiento de la gestión de las organizaciones: sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Ediciones Granica.

Serra, R. y Kastika, E. (2000). *Re-estructurando empresas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Smith G., Arnold D., Bizzell, B. (1991), *Business Strategy and Policy* (3a ed.), Boston: Houghton Mifflin, citado por Delaux, H. (2015). Planeamiento estratégico y su consecuente creación de valor en organizaciones modernas. *Anuario de la Facultad de Ciencias Económicas del Rosario*, 11, 84-106.

Torres Salvador, C. F. (2018, abril/junio). Desarrollo de una Unidad Estratégica de Negocios en Educación Superior: el centro de idiomas de la Universidad Santo Tomás de Aquino. *Enfoques: Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 2(6), 94-110.

Uribe, R. P. (2007). Estructura y cultura organizacional en la pyme colombiana: análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de administración*, (38), 73-85.

Valdivieso Merino, L. C. (2016). Elementos teóricos para el diseño de una cultura organizacional cohesiva. *Rev. Horizonte Empresarial [Pimentel, Universidad Señor de Sipán]*, 3(1), 1-17.

Valls, A. (2018). Habilidades directivas. En *MBA intensivo* (p. 13-44). España: Profit

Watzlawick, P; Bavelas, J. B. y Jackson, D. D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

Zedán Abuawad, D. I. (2021). *Plan de negocios para la Unidad Estratégica de Negocios ropa de cama de la empresa comercial Prints*. Santiago de Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial.