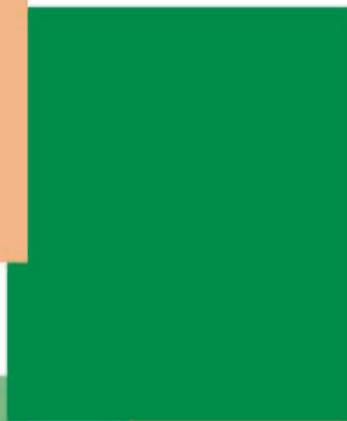


2.^a edición

Administración de empresas

María Jesús Hernández Ortiz (Coord.)



PIRÁMIDE

2.^a edición

Administración de empresas

Coordinadora
MARÍA JESÚS HERNÁNDEZ ORTIZ
CATEDRÁTICA DE UNIVERSIDAD. DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, MARKETING Y SOCIOLOGÍA
(ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS), UNIVERSIDAD DE JAÉN

2.^a edición

Administración de empresas

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:

Miguel Santesmases Mestre

Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© María Jesús Hernández Ortiz (Coord.), 2014

© Segunda edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2014

Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es

Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid

Teléfono: 91 393 89 89

www.edicionespiramide.es

ISBN digital: 978-84-368-3203-7

Relación de autores

María Jesús Hernández Ortiz (coord.)
Catedrática de universidad.

Guadalupe Fuentes Lombardo
Profesora titular de universidad.

Ana Belén Fuentes Martínez
Profesora asociada.

María Teresa Garrido Álvarez
Profesora colaboradora de universidad.

Félix Ángel Grande Torraleja
Profesor titular de universidad.

Cristina Pedrosa Ortega
Profesora colaboradora doctora. Universidad San Pablo CEU.

María del Carmen Ruiz Jiménez
Profesora contratada doctora.

María del Mar Velasco Gámez
Profesora ayudante doctora.

Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología (Área de Organización de Empresas)
de la Universidad de Jaén.

Índice

Introducción	15
1. La empresa como organización.....	19
1.1. La organización y la empresa	23
1.1.1. Concepto de organización.....	23
1.1.2. Concepto de empresa	26
1.1.3. La administración de empresas	30
1.2. La empresa como sistema abierto	31
1.3. Clasificación de las empresas	39
1.3.1. Según criterios económicos	39
1.3.2. Según criterios jurídicos	41
1.4. La empresa familiar	51
1.4.1. Relación entre empresa y familia.....	53
1.4.2. El protocolo familiar	54
1.4.3. Comparativa entre empresas familiares y no familiares	58
Términos clave.....	59
Actividades propuestas.....	59
Caso práctico: Castillo de Canena, de Andalucía al mundo.....	60
Cuestiones	62
Lecturas y enlaces de interés.....	63
2. El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa	65
2.1. Concepto de propiedad, dirección y gobierno	68
2.2. El empresario. Evolución y concepto	71
2.2.1. Evolución de la figura del empresario	71
2.2.2. Concepto de empresario.....	77
2.2.3. La figura del emprendedor.....	80
2.3. La dirección. Características y funciones	84

2.3.1.	Funciones directivas.....	84
2.3.2.	Roles directivos.....	86
2.3.3.	Habilidades directivas.....	90
2.3.4.	Niveles de dirección.....	91
2.4.	El gobierno de la empresa y sus órganos.....	96
2.4.1.	Órganos de gobierno de las sociedades de capital.....	97
2.4.2.	Órganos de gobierno en las empresas de economía social.....	99
2.4.3.	Códigos de buen gobierno.....	100
2.4.4.	Otros mecanismos de gobierno organizativo.....	103
2.5.	Las decisiones en la dirección de empresas.....	104
2.5.1.	El proceso de toma de decisiones. Modelo racional.....	105
2.5.2.	Modelo de racionalidad limitada.....	112
2.5.3.	Tipos de decisiones y problemas.....	114
2.5.4.	Condiciones para la toma de decisiones.....	117
	Términos clave.....	119
	Actividades propuestas.....	119
	Caso práctico.....	120
	Cuestiones.....	123
	Lecturas y enlaces de interés.....	123
3.	Introducción a la dirección estratégica.....	125
3.1.	La estrategia empresarial: concepto y componentes.....	128
3.2.	La dirección estratégica.....	132
3.3.	El análisis estratégico: ámbitos externo e interno.....	134
3.3.1.	Misión, visión y objetivos.....	135
3.3.2.	Análisis externo: el entorno de la empresa.....	139
3.3.2.1.	Concepto, variables y tipos de entorno.....	140
3.3.2.2.	Análisis del entorno general.....	142
3.3.2.3.	Análisis del entorno específico.....	145
3.3.3.	Análisis interno.....	153
3.4.	Formulación de estrategias.....	161
3.4.1.	Diseño de opciones estratégicas: niveles y tipos de estrategias.....	161
3.4.2.	Evaluación y selección de estrategias.....	167
3.5.	Implantación de la estrategia y control.....	169
	Términos clave.....	172
	Actividades propuestas.....	172
	Caso práctico: Un negocio difícil en el que ya estaba todo inventado.....	173
	Cuestiones.....	175
4.	Crecimiento e internacionalización empresarial.....	177
4.1.	El crecimiento empresarial.....	180
4.1.1.	Argumentos que justifican el crecimiento empresarial.....	180
4.1.2.	Estrategias para alcanzar el crecimiento de la empresa.....	183
4.1.3.	Modalidades de crecimiento empresarial.....	192
4.1.3.1.	El crecimiento mixto de la empresa.....	196

4.2. La estrategia de internacionalización empresarial	202
4.3. Modos de entrada en el mercado exterior	210
4.3.1. Consideraciones previas a la elección del modo de entrada	210
4.3.2. Elección del modo de entrada	214
Términos clave	220
Actividades propuestas	220
Caso práctico: La ventaja competitiva de Barrabés	221
Cuestiones	224
Enlaces de interés	224
5. Cultura, ética y responsabilidad social empresarial.....	225
5.1. La cultura en la empresa	228
5.1.1. Concepto y características de la cultura de la empresa.....	229
5.1.2. Elementos de la cultura	233
5.1.3. Funciones de la cultura empresarial.....	235
5.1.4. Factores que influyen en la cultura de las empresas	237
5.1.5. Diversidad cultural.....	238
5.2. La ética empresarial	240
5.2.1. Concepto de ética empresarial.....	241
5.2.2. La toma de decisiones éticas en la empresa.....	244
5.2.3. La ética y su implicación empresarial.....	247
5.3. La responsabilidad social en la empresa.....	249
5.3.1. Concepto y características de la responsabilidad social.....	249
5.3.2. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial	252
5.3.3. Aspectos relacionados con la aplicación de la responsabilidad social en la empresa	253
Términos clave	256
Actividades propuestas.....	256
Caso práctico: L'Oréal, una empresa comprometida.....	257
Cuestiones	260
Lecturas y enlaces de interés.....	260
6. Planificación y control.....	261
6.1. La función de planificación.....	264
6.1.1. ¿Por qué es necesario planificar?	264
6.1.2. El concepto de planificación: características	267
6.1.3. Las contribuciones y limitaciones de la planificación.....	269
6.1.4. Cómo afrontar una planificación exitosa	271
6.2. Las actividades implicadas en la planificación	274
6.2.1. Definición de los objetivos de la empresa.....	279
6.2.1.1. Tipos de objetivos	282
6.2.2. Establecimiento de planes	286
6.2.3. Fases de la planificación.....	297
6.3. El control en la empresa	300

6.3.1. ¿Qué es controlar y por qué es imprescindible?	300
6.3.2. El proceso de control.....	303
6.3.3. Tipos de control	309
Términos clave.....	313
Actividades propuestas.....	313
Caso práctico: easyGroup, ¡más valor por menos!	315
Cuestiones	319
Enlaces de interés	319
7. Diseño organizativo	321
7.1. Concepto de estructura organizativa y partes de la organización.....	324
7.1.1. Concepto de estructura organizativa.....	324
7.1.2. Componentes de la organización	325
7.2. Diseño organizativo.....	329
7.2.1. Diferenciación de actividades.....	330
7.2.2. Integración de actividades.....	335
7.2.2.1. Mecanismos formales de coordinación	336
7.2.2.2. Mecanismos informales de coordinación	340
7.2.2.3. Proceso de decisión: centralización-descentralización	341
7.2.3. Diseño de puestos de trabajo.....	344
7.3. Factores de contingencia	345
7.3.1. Tamaño	345
7.3.2. Sistema técnico.....	346
7.3.3. El entorno	346
7.3.4. Estrategia	347
7.3.5. Poder	349
7.4. Formas organizativas	350
7.4.1. Configuraciones organizativas según el criterio de departamentalización	351
7.4.2. Configuraciones organizativas según mecanismos de coordinación	359
Términos clave.....	372
Actividades propuestas.....	372
Caso práctico.....	372
Cuestiones	374
Enlaces de interés	374
8. Dirección del comportamiento humano en la empresa	375
8.1. La motivación	378
8.2. Teorías motivacionales de contenido y de proceso	380
8.3. Recomendaciones para la dirección.....	392
8.4. El liderazgo en la empresa.....	395
8.5. Enfoques para comprender el liderazgo	398
8.6. Nuevas aportaciones sobre el liderazgo.....	412
8.7. Retos para un liderazgo eficaz.....	417
8.8. El proceso de comunicación en las organizaciones.....	423

Términos clave.....	427
Actividades propuestas.....	427
Caso práctico: «Fish!, la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación»	429
Cuestiones	431
Lecturas y enlaces de interés.....	431
Bibliografía general	433

Introducción

La adaptación de los títulos al Espacio Europeo de Educación Superior ha impulsado numerosos cambios en las enseñanzas universitarias, sobre todo en las metodologías docentes. Los nuevos planteamientos pedagógicos otorgan al estudiante un papel más activo, en donde no se trate exclusivamente de memorizar conceptos, sino de asimilarlos y aplicarlos, además de desarrollar competencias y alcanzar resultados de aprendizaje. El libro de texto puede ser un recurso didáctico esencial para poder emprender este cambio pedagógico.

Con este objetivo surge el proyecto de elaborar el manual introductorio *Administración de empresas*. Además, con él se pretende enseñar la realidad empresarial tanto a los estudiantes que pretenden obtener un conocimiento común sobre un objeto que abordarán en diversas materias especializadas (estudiantes de Administración y Dirección de empresas; Finanzas y Contabilidad, Turismo) como a los que pretenden lograr una visión general de la realidad empresarial con objeto de complementar su formación principal (estudiantes de Relaciones Laborales y Recursos Humanos e Ingenierías).

El enfoque didáctico que subyace al plantear este libro reposa en una filosofía que pretende inducir al estudiante a asumir un papel activo en su propio aprendizaje.

Con este propósito, se ha optado por introducir en el libro los siguientes contenidos. Cada capítulo se inicia con una serie de temas básicos que el alumno debería ser capaz de asimilar tras el estudio del mismo. Antes de desarrollar cada capítulo se muestra una lectura relacionada con el contenido del mismo y que permitirá al estudiante ambientarse en el tema que se va a analizar.

El desarrollo de los capítulos se aborda de manera muy ilustrativa, por el carácter pedagógico que se le ha dado al manual, haciendo uso de diversos ejemplos para facilitar una mejor comprensión por parte del estudiante. Se utiliza un lenguaje sencillo, pero a la vez riguroso y de fácil seguimiento para cualquier persona que se acerque a esta disciplina y apoyando los contenidos abordados con lecturas aclaratorias, muchas veces casos reales de empresas españolas o extranjeras, para que el alumno pueda seguir indagando sobre la realidad empresarial que se presenta. En dichas lecturas, también

se propone la consulta de distintos enlaces de interés, así como cuestiones para su análisis y discusión, todo esto con objeto de lograr una mayor participación del alumno.

Los términos clave pretenden ir familiarizando al estudiante con una terminología esencial para el conocimiento de la administración de las empresas.

Las actividades propuestas al final de cada capítulo responden, asimismo, a los objetivos de este nuevo enfoque didáctico, cuyo fin principal es dotar al alumno de un papel activo en el proceso de su propio aprendizaje. Por ello, se proponen preguntas sobre contenidos, actividades cuyo objeto principal es fortalecer el espíritu crítico o ejercicios para poder realizarlos en grupos de trabajo. Con estas actividades se pretende que el alumno aprenda a manejar fuentes de información económico-empresariales, que desarrolle capacidades de análisis y evaluación de la información disponible y pueda utilizarla para tomar decisiones.

Al final de cada capítulo se proponen una serie de casos adaptados a su contenido, proporcionando un vehículo para el análisis y la discusión entre los estudiantes.

La obra se divide en ocho capítulos cuyos contenidos se describen a continuación.

El primer capítulo analiza uno de los aspectos fundamentales de la administración de empresas: la empresa como organización, y se introducen los conceptos de organización, empresa y administración de empresas. Posteriormente, se analiza la empresa como sistema abierto y, puesto que no se administra del mismo modo cualquier organización, se estudian los distintos tipos de empresas que se pueden encontrar en la realidad, atendiendo a dos criterios de clasificación: económicos y jurídicos. El capítulo finaliza analizando un tipo de empresa que se considera relevante por su evolución y repercusión en el ámbito de la administración de empresas: la empresa familiar.

En el capítulo segundo se estudia el papel de las personas cuya principal labor es la toma de decisiones y la dirección de las empresas. Se distinguen los conceptos de propiedad, dirección y gobierno. Se profundiza en el análisis del papel del empresario, las características del directivo y la función de los órganos de gobierno de las empresas. El desarrollo de la empresa hace que se vayan involucrando más personas en el proyecto empresarial, lo que crea nuevas necesidades de propiedad, dirección y gobierno que hacen más complejo el papel de las personas en el ámbito de la empresa y su gestión. Por ello, en las empresas de mayor dimensión se analizan los diferentes mecanismos para el control del propietario sobre el directivo. Finalmente se examinan las características de las decisiones directivas e identifican los niveles en los que los decisores se mueven desde los inicios de la toma de decisiones hasta la implantación de éstas.

A continuación, el capítulo tercero está dedicado a la estrategia empresarial. Se trata de conocer el concepto y los componentes de la estrategia y definir las distintas actividades que comprende el proceso de dirección estratégica. Así, se analiza el entorno empresarial y su implicación y relación con la empresa; se tratan, entre otros, los aspectos más relevantes del análisis interno, de la misión, visión y objetivos empresariales, y se hace un análisis exhaustivo sobre las principales actividades implicadas en las etapas de análisis, formulación e implantación de la estrategia. Todo esto con la finalidad de poner de manifiesto la importancia que la estrategia empresarial tiene en el conocimiento de las causas del éxito empresarial o las razones de su fracaso.

El capítulo cuarto guarda relación con el anterior. En él se estudia uno de los principales objetivos empresariales, el crecimiento, y se analizan las distintas estrategias para alcanzarlo con especial énfasis en el estudio de la estrategia de internacionalización empresarial. De este modo, el capítulo se centra en el análisis de dos aspectos. El primero se dedica a la exposición de los motivos que llevan a una compañía a fijar el crecimiento como objetivo, al estudio de las estrategias que ayudan a obtenerlo y al análisis de las distintas modalidades para lograrlo. El segundo se centra en la estrategia de internacionalización, su justificación y el estudio de los distintos modos de entrada de una empresa en el mercado exterior, diferenciando entre las alternativas que implican la internacionalización de la compañía de manera individual y aquellas otras que suponen el establecimiento de acuerdos de cooperación en su desarrollo.

En el capítulo cinco, «Cultura, ética y responsabilidad social empresarial», se recogen, analizan y vinculan conceptos básicos que tienen que ver con los valores y las creencias de las personas y grupos de interés relacionados con la empresa. En primer lugar, se abordan cuestiones relativas al conocimiento de la cultura de la empresa en profundidad, para, en segundo lugar, recoger aspectos clave para entender la ética en la empresa. Para finalizar, se estudia el concepto de responsabilidad social corporativa, así como las dimensiones que conlleva.

En el capítulo seis se proporcionan los conocimientos necesarios para argumentar que la planificación no sólo constituye una tarea directiva irrenunciable porque permite mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, sino que en la actualidad se ha convertido en un requisito para la supervivencia de éstas. Se abordan las actividades que definen el proceso de planificación, y el papel que tienen en ella los objetivos y los planes; sus distintos tipos y niveles y cómo estructurar el proceso a través de fases. A continuación, se describe el control como proceso interrelacionado con la planificación. Se analizan sus requisitos, fases y tipología, finalizando con el análisis de algunas de las herramientas de planificación y control que tienen los directivos a su disposición.

El capítulo siete, el diseño organizativo, sienta las bases para comprender el funcionamiento de la empresa en cuanto organización. Se analizan los elementos que la componen así como las distintas partes o grupos que pueden identificarse. A continuación, se estudian las variables que van a permitir diseñar una organización eficaz y eficiente, agrupadas en función de su utilidad para conseguir la diferenciación de actividades y la integración. También se analizan algunos factores de contingencia que tienen influencia en el diseño de la organización. Por último, se describen las características y particularidades de algunas formas organizativas básicas.

El libro finaliza con el capítulo ocho, dirección del comportamiento humano, en donde se abordan cuestiones relativas al conocimiento de lo que puede motivar a un trabajador y cómo se llega a generar motivación, todo ello sin olvidar la importancia que el liderazgo tiene en este proceso, por qué es importante investigarlo dentro de la administración de empresas, conocer cuáles son los estilos de liderazgo que obtienen buenos resultados y cuál ha sido su evolución hasta nuestros días. Por tanto, el principal objetivo es mostrar qué aspectos pueden afectar al comportamiento humano y cómo puede la dirección de la empresa influir en el comportamiento de los integrantes de una organización.

1

La empresa como organización

Contenido del capítulo

- 1.1. La organización y la empresa.
- 1.2. La empresa como sistema abierto.
- 1.3. Clasificación de las empresas.
- 1.4. La empresa familiar.

Objetivos de aprendizaje

- Conocer y diferenciar los conceptos de organización y empresa.
- Comprender qué significa la empresa como sistema.
- Identificar los subsistemas funcionales de la empresa.
- Clasificar los distintos tipos de empresas existentes atendiendo a criterios económicos y jurídicos.
- Valorar la importancia económica y social de la empresa familiar.

EMPRESA ANDALUZA DE MARKETING MÓVIL

Tom Horsey es el fundador del Grupo Crazy4Media, dedicado al marketing digital, con sede en Sevilla y presencia internacional (Dinamarca, Argentina, Sudáfrica, Estados Unidos, etcétera). Entre las empresas del grupo destaca Froggie, fundada en 2001 y dedicada a servicios de publicidad. Froggie es actualmente una de las empresas más sólidas y mejor posicionadas en el mercado del marketing móvil y entretenimiento digital. Está reconocida entre las primeras del sector en soluciones móviles, marketing directo y herramientas de marketing viral, y formada por un equipo de grandes profesionales especializados.

Froggie ha conseguido situarse en el podio de los números uno por su carácter innovador, emprendedor y pionero en el concepto de "soberanía del consumidor". A través de su amplio catálogo de servicios para móviles y respaldada por la experiencia y profesionalidad de su equipo, Froggie ofrece a sus clientes una oportunidad única para mejorar sus ventajas competitivas, aprovechando y optimizando las posibilidades que el móvil ofrece. Entre sus servicios incluye la creación de la estrategia de marketing geosocial (SoloMo), en la que se integra el uso de todas las herramientas que conlleva el nuevo término. Lo más importante y el gran factor de valor para las empresas es que con la geolocalización se atraen clientes al establecimiento físico, lo cual repercute considerablemente en el aumento de las ventas.

Su fundador, Tom Horsey, considera que la tendencia SoloMo o Marketing de localización social es la herramienta que debe ser incluida en las estrategias de marketing de cualquier tipo de empresa para incrementar sus beneficios en sus establecimientos físicos, tal y como se ha podido comprobar con algunos casos de éxito de Froggie Mobile Marketing, en los que el cliente ha logrado una rentabilidad del 800% con este tipo de estrategia. De este modo, Froggie se define como "una perspectiva diferente de hacer negocios en España".

Froggie ha dado un paso más para adentrarse en el universo del negocio que se está abriendo con los *smart-phones*. Para ello, la compañía ha adquirido el 5% de The Mobile Life, el segundo grupo sueco de aplicaciones móviles. De este modo, la compañía se refuerza en el terreno de las denominadas 'app' para teléfonos inteligentes –como Iphone o los Android–, un negocio que se multiplica por horas. The Mobile Life ha desarrollado aplicaciones para grandes empresas de todo tipo de sectores, como SAS (Scandinavian Airlines), Nokia, L'Oreal o Skania.

También, para acceder a grandes cuentas y poder ofrecer soluciones integrales directamente a los clientes finales, Froggie está promoviendo la creación de un holding junto a otras compañías participadas. Según explica su director y fundador, el primer paso ha sido agrupar en torno a una marca paraguas, que ha denominado Crazy4Media, a compañías tales como Creafi (especializada en publicidad online), Viyoi.TV (marketing audiovisual) y HaxHax (Publishers & Advertisers), entre otras.

El denominador común de estas sociedades es Tom Horsey, que ha ido constituyendo estas firmas para dar respuesta a las nuevas demandas del mercado. Es propietario único de Froggie, pero en Viyoi comparte la sociedad con Óscar Fernández, actual director de la MMA (Mobile Marketing Association) en España, y Creafi, que es compartida con un socio

danés. Esta última tiene su oficina en Marbella y trabaja prácticamente en su totalidad para clientes de fuera de España.

Entre todas suman una cifra de negocio de unos 17 millones de euros y medio centenar de empleados. La que más está creciendo es Creafi, gracias al tirón de los vídeos online. Según explica Horsey, "este año está experimentado un gran repunte, cercano al 400%, por lo que lograrán unos ingresos de unos 10 millones de dólares".

La siguiente empresa que más factura es Froggie, cuyos ingresos por ventas ascendieron a 5 millones de euros en 2010 (último año disponible con dicha información) y con unas estimaciones de ventas para los próximos años de entre 7 y 8 millones de euros. Durante ese ejercicio abrió una oficina comercial en Madrid y empezó a exportar sus servicios a Sudamérica, México, Canadá y Kenia. En Buenos Aires mantiene, desde hace cuatro años, una filial. La compañía ha diseñado campañas de marketing móvil para los clubes de fútbol Real Madrid y Sevilla FC, así como para la red de escuelas Adams o ING. De momento, el grupo no se ha embarcado en el mundo de social media, pero Horsey indica que lo que sí hacen es gestionar publicidad en las redes sociales.

Tom Horsey no sólo ha emprendido actividades relacionadas con el marketing digital. El empresario también está vinculado con empresas dedicadas a la energía solar (Varilla Energía Solar, S. L.); servicios de lavandería y tintorería (Tintorerías El Oso Polar, S. L.) y desarrollo, explotación y promoción de espacios culturales y museísticos (Erotic Museum S. L., en Barcelona), entre otras. Si bien bajo el Grupo Crazy4Media se engloban únicamente Froggie S. L., Creafi y Viyoi.TV, Tom Horsey también administra a Varilla Energía Solar, Tintorerías El Oso Polar y Erotic Museum.

Tintorerías el Oso Polar tiene por objeto social prestar "servicios de lavandería y tintorería; zurcido y reparación de ropas; servicios de almacenamiento; prestación de servicios domésticos; servicios de limpieza de interiores y servicios especializados de limpieza; servicios de asistencia, y servicios sociales". Su único administrador es Tom Horsey. Esta empresa comenzó sus operaciones el 30 de julio de 2012, con un capital de 20.000 euros.

Varilla Solar, S. L. dedica todo su esfuerzo a las energías renovables basándose en la más alta calidad a un precio altamente competitivo. Se define como una empresa joven y dinámica en la que el trabajo se basa fundamentalmente en la energía solar térmica. Se dedica a la comercialización de productos que aprovechan la energía solar para su utilización en aplicaciones termosolares de última tecnología, especializándose en colectores de tubo de vacío, cuya tecnología, basada en Heat Pipe, da como resultado un producto innovador cuya eficiencia y prestaciones superan a las de los tradicionales colectores planos. La fecha de constitución de Varilla Solar, S. L. data del 6 de junio de 2007, fecha en la cual Tom Horsey y Albert Eicken Andrew Louis, únicos administradores, aportaron un capital de 3.006 euros.

Erotic Museum, S. L. refleja en su página web: "Somos el primer museo de España dedicado íntegramente a la erótica. Lo que hoy mostramos en nuestras diez estancias es el resultado de una colección privada forjada durante años y viajes. Todo el equipo del museo está a tu disposición para ofrecerte una visita única que te permita adquirir nuevos conoci-

mientos, compartir curiosidades y anécdotas con amigos y pasar un tiempo inolvidable. Queremos que te relajes y disfrutes tu visita mientras descubres los secretos del museo. Por ello, te ofrecemos audioguías en siete idiomas distintos, visitas guiadas para grupos bajo petición previa y, en breve, un programa de actividades y servicios que no te puedes perder". En Erotic Museum, S. L., Tom Horsey es el administrador único.

FUENTES:

<http://www.crazy4media.com/>

http://www.expansion.com/agencia/europa_press/2012/04/24/20120424111143.html

<http://www.creafi.com/en/home/>

<http://www.froggie-mm.com/>

<http://www.viyoi.com/>

<http://www.haxhax.com/>

<http://www.energiasolar365.com>

[http://www.erotica-museum.com/.](http://www.erotica-museum.com/)

Se vive en un mundo rodeado de organizaciones y empresas. En nuestro día a día se interactúa permanentemente con ellas. Comprar el pan, visitar un museo, ir al cine, conseguir una titulación, contratar los servicios de un fontanero, ir de compras, repostar en una gasolinera, salir a cenar o ir a visitar a un amigo al hospital son actividades que nos recuerdan la importancia y dependencia que tenemos de las organizaciones y empresas. Y es que ellas permiten satisfacer las necesidades diarias.

Una empresa no funciona por sí sola. Necesita de un grupo de personas que presten sus servicios en ella, de un plan, de una estructura organizativa, de unos recursos financieros, etcétera. Pero, ¿cómo se consigue coordinar todos estos elementos que componen las organizaciones? Esta compleja labor es llevada a cabo por la administración de empresas, que se encarga de mantener un entorno equilibrado en el que las personas, trabajando en grupos, puedan desarrollar planes y cumplir con los objetivos específicos de las empresas.

Ante la importancia de la organización y de la empresa como piezas clave del sistema económico actual, resulta conveniente que la sociedad conozca qué son las empresas, cómo funcionan y cómo se administran.

Por ello, en este primer capítulo se analiza uno de los aspectos fundamentales de la administración de empresas: **la empresa como organización**. En el primer epígrafe se estudian los conceptos de organización, empresa y administración de empresas. Posteriormente, se analiza la empresa como sistema abierto. Y, puesto que no se administra del mismo modo cualquier organización, se estudian los distintos tipos de empresas que se pueden encontrar en la realidad, atendiendo a dos criterios de clasificación: los económicos y los jurídicos. El capítulo finaliza analizando un tipo de empresa que se considera relevante por su evolución y repercusión en el ámbito de la administración de empresas: la empresa familiar.

1.1. LA ORGANIZACIÓN Y LA EMPRESA

1.1.1. Concepto de organización

La sociedad se encuentra estructurada de tal forma que en todos sus sectores, económicos o no, se hace necesaria la reunión de personas para el logro de los objetivos. Así, si se quiere competir en una liga local de fútbol, se necesita de un equipo, con su correspondiente organización; si se quiere utilizar el ascensor para subir a la vivienda y éste se ha estropeado, se precisa de la existencia de una comunidad de propietarios, que efectúe la reparación y se encargue de abonar el servicio prestado a otra organización. Por tanto, si miramos a nuestro alrededor, se puede apreciar que vivimos rodeados de organizaciones: hospitales, escuelas, equipos deportivos, gobiernos, bancos, clubes, iglesias, etc.

Pero ¿qué es realmente una **organización**? Siguiendo a Hellriegel (2001), una organización es un grupo estructurado de personas que trabajan en común en el cumplimiento de ciertas metas que los individuos no podrían alcanzar solos. Según Robbins y Coulter (2005), es una asociación deliberada de personas para cumplir una determinada finalidad.

En definitiva, se puede definir la organización como un grupo estructurado de personas en el que se ha establecido una serie de procedimientos y reglas que, con los medios o recursos adecuados, trabajan para la consecución de un fin determinado, el cual no podrían alcanzar de manera individualizada.

De la definición anterior se desprenden tres características o **elementos** que presentan todas las organizaciones (véase la figura 1.1):

- Tienen un *propósito definido*, que se expresará en términos de una o varias metas. Por ejemplo, la finalidad de un hospital es cuidar la salud de las personas, lo que se traduce en desarrollar investigaciones que mejoren la rapidez y fiabilidad de los diagnósticos o investigar para la mejora de los tratamientos o hacer la estancia de los enfermos en el hospital más llevadera.
- Están compuestas por una serie de *recursos humanos y materiales*, que en la práctica van a ser los responsables de alcanzar las metas fijadas. Siguiendo con el ejemplo anterior, el hospital estará formado por médicos, enfermeros, cirujanos, celadores, otro personal sanitario y directivo, instrumental técnico, etc.
- Emplean una *estructura* deliberada conformada por una serie de métodos, reglas o procedimientos que definen el comportamiento de sus miembros y, de este modo, se facilite la buena marcha de la organización para la consecución de sus fines. En los hospitales existen una serie de manuales y protocolos de procedimientos generales de enfermería que ayudan al trabajo diario y establecen directrices sobre qué hacer en cada momento.



Figura 1.1. Elementos de las organizaciones.

Aunque los elementos esenciales de cualquier organización son los que se acaban de comentar, el concepto de organización es dinámico y es necesario adaptarlo a la evolución del entorno.

En la tabla 1.1 se puede apreciar una comparativa entre las principales características de la organización tradicional frente a las de la nueva organización.

Las organizaciones actuales se caracterizan por operar en entornos dinámicos y complejos. Presentan una estructura organizativa flexible para adaptarse a los cambios del entorno. La dirección se centra en desarrollar las habilidades de los recursos humanos y potenciar la participación de éstos en el proceso de toma de decisiones. El trabajo puede ser desarrollado en cualquier lugar, a cualquier hora, estableciendo relaciones en red o laterales y siempre orientado a satisfacer las necesidades de los clientes. Prima la importancia del trabajo en equipo.

De la tabla 1.1 se desprende que las organizaciones exitosas deben adoptar nuevas fórmulas de hacer su trabajo y adaptarse a los continuos cambios del entorno: sociales, económicos, políticos y tecnológicos, entre otros.

Asimismo, Robbins y Coulter (2005) señalan que las organizaciones deberán estar dirigidas por gerentes que pongan en tela de juicio las ideas convencionales, ya que al estar produciéndose continuamente cambios en el ambiente organizacional, los métodos y principios administrativos creados para un mundo estable y previsible están obsoletos en la actualidad. Por ello, las organizaciones del siglo XXI deberán ser capaces de aprender, adaptarse y cambiar de forma incesante, es decir, tendrán que practicar el **aprendizaje organizacional**. En la tabla 1.2 se muestran las diferencias entre las organizaciones tradicionales y las que aprenden.

TABLA 1.1
La organización y sus cambios

Organización tradicional	Nueva organización
Estable.	Dinámica.
Inflexible.	Flexible.
Centrada en el trabajo.	Centrada en las habilidades.
El trabajo se define por posiciones.	El trabajo se define por las tareas que se deben hacer.
Trabajo de individuos.	Trabajo de equipos.
Puestos permanentes.	Puestos temporales.
Se mueve por órdenes.	De participación.
Los jefes deciden siempre.	Los empleados participan en las decisiones.
Se guía con reglas.	Orientación a los clientes.
Personal homogéneo.	Personal heterogéneo.
Día hábil de 9 a 5.	Días hábiles sin horario fijo.
Relaciones jerárquicas.	Relaciones laterales y en redes.
Trabajo en las instalaciones en el horario establecido.	Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento.

FUENTE: Robbins y Coulter (2005).

TABLA 1.2
La organización que aprende versus la organización tradicional

	Organización tradicional	Organización que aprende
Actitud ante los cambios	Si funciona, no lo cambies.	Si no lo cambias dejará de funcionar.
Actitud ante las nuevas ideas	Si no lo inventamos aquí, recházalo.	Si lo inventamos o reinventamos aquí, recházalo.
¿Quién es responsable de la innovación?	Áreas tradicionales (I+D).	Todos los miembros de la organización.
Temor principal	Cometer errores.	No aprender; no adaptarse.
Ventaja competitiva	Productos y servicios.	Capacidad de aprender, conocimientos y experiencia.
Trabajo del gerente	Controlar a los demás.	Facultar a los demás.

FUENTE: Robbins y Coulter (2005).

La organización que aprende muestra una actitud activa frente a los cambios, pues su estrategia se basa en el cambio y en el aprendizaje continuo para lograr el éxito. Responsabiliza a todos sus miembros de la innovación y los faculta para dar lo mejor de sí mismos. Su temor principal es no aprender, no adaptarse a los nuevos tiempos.

1.1.2. Concepto de empresa

La empresa no es una realidad nueva. Desde la Edad Media, de una manera u otra, se habla de ella, pero, aunque hoy día sigue teniendo la misma finalidad que entonces, ha evolucionado notablemente con el paso del tiempo.

Las personas tienen diversas necesidades que suelen ser muy diferentes dependiendo del lugar donde vivan, del nivel social, de los recursos económicos que posean, etc. Evidentemente, aunque se hable de personas diferentes con condiciones distintas, las necesidades humanas están ahí y éstas son el punto de partida de la empresa, como unidad económica de producción para la satisfacción de las mismas.

Pero, ¿qué es una **empresa**? No es fácil identificar una única definición. En una primera aproximación se puede considerar una entidad en la que se transforman unos recursos (humanos, materiales, inmateriales), que deben ser organizados y dirigidos de la mejor manera posible (a través de una estructura, reglas y procedimientos), en bienes y servicios que satisfagan necesidades, con la finalidad de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios, actuando siempre bajo condiciones de riesgo.

En la definición anterior se pueden identificar una serie de aspectos que ayudan a comprender mejor el concepto de empresa:

- Existencia de un *proceso de transformación* por el que una serie de *inputs* o recursos se convierten en *outputs* o bienes y servicios.
- *Recursos o factores de producción* que se emplean en el proceso de transformación; ya sean recursos humanos que aplican sus conocimientos para posibilitar la realización del bien o servicio o recursos materiales como las inversiones técnicas, los bienes de equipo, elementos de transporte, equipos informáticos, efectivos o activos financieros con distinto grado de liquidez, etc., o recursos inmateriales o intangibles como la tecnología, el software informático, la imagen, la cultura de la empresa, etc.
- *Organización* del proceso de transformación, es decir, establecimiento de la estructura más idónea, en función del tamaño, de la actividad, de los procedimientos y métodos más apropiados, de las redes y canales de comunicación, definición de las competencias de cada puesto de trabajo y de las relaciones entre los mismos, etc.
- Obtención de *output* o *bienes y/o servicios*, que permitirán la satisfacción de necesidades.

- *Objetivos y fines* (obtención de lucro mediante la satisfacción de necesidades) que justifican la razón de la existencia de la empresa y que relacionan la actividad de ésta con la consecución del éxito, en la medida en que dichos objetivos vayan alcanzándose.
- Asunción de *riesgo*, debido a la incertidumbre que se genera sobre si se alcanzarán o no los resultados deseados, empleando todos los esfuerzos y recursos que se consideren convenientes.

Menguzzato y Renau (1991) profundizan en la definición de empresa, que puede entenderse como una unidad técnica, económica, social, política y de decisión:

- Como **unidad técnica**, la empresa emplea un proceso para la transformación de un conjunto de *inputs* o factores de producción en un conjunto de *outputs* o bienes y servicios. Este proceso técnico puede ser sencillo o altamente complejo. En función del nivel de complejidad, se requerirá una menor o mayor inversión en maquinaria, tecnología, herramientas, etc.
- Como **unidad económica**, la actividad técnica de transformación de unos recursos en bienes y servicios se realiza añadiendo valor económico. La empresa necesita generar valor para pagar a sus proveedores de materias primas, trabajadores, maquinarias, o retribuir a sus propietarios, de tal forma que el valor de sus bienes y servicios supere el coste de los insumos y del proceso de transformación.
- Las empresas son **unidades sociales**, ya que en ellas las personas trabajan, deciden, opinan, colaboran y se arriesgan manteniendo relaciones formales e informales. Además, surgen la comunicación, la motivación y los comportamientos individuales y grupales, configurando una determinada cultura organizativa.
- Las empresas son **unidades políticas**, porque las personas que interactúan en ellas tienen objetivos e intereses propios que, a veces, están en contradicción con los de la empresa y que requieren de un proceso político de conciliación de objetivos e intereses para que la empresa funcione.
- Las empresas son **unidades de decisión**, puesto que tienen capacidad para formular sus propios objetivos y adoptar las principales decisiones respecto a su actividad técnica o económica correspondientes a una misma unidad sociopolítica, determinando las líneas generales de actuación para lograrlos a través del desarrollo de las funciones básicas de dirección. Una empresa puede tener varias fábricas o negocios, pero se integran en la misma unidad de decisión, configurando por tanto una única empresa, al frente de la cual estará una persona o un grupo de personas que serán las que fijen sus objetivos y las líneas generales para lograrlos.

Una vez que se ha analizado la definición anterior, se observa que organizaciones y empresas tienen muchas características en común, pero no son realidades idénticas.

Para comprender mejor estos dos conceptos, el de empresa y el de organización, en la tabla 1.3 se comparan los datos de una empresa (Abengoa) y de una organización (Médicos Sin Fronteras).

TABLA 1.3
Comparativa entre Abengoa y Médicos Sin Fronteras

	Abengoa (201X)	Médicos Sin Fronteras (200X)
Sector de actividad	Energía y medioambiente	Social: ayuda médico-humanitaria
Ámbito de actuación	Cinco continentes, 80 países (con oficinas locales en más de 35)	Cinco continentes, 67 países
Personas que trabajan	22.261	34.000
Existencia de plan estratégico	Sí	Sí
Existencia de estructura organizativa	Sí	Sí
Cuentan con una marca	Sí	Sí
Ingresos (millones de euros)	7.356	937,7

Una empresa comparte los tres elementos que caracterizan a toda organización: tiene un *propósito definido*, está compuesta por *recursos humanos y materiales* que se van a emplear en el proceso de transformación y necesitan de una *estructura organizativa* para su gestión. Por tanto, una empresa es una organización. Pero esta afirmación no se cumple en sentido contrario, es decir, todas las organizaciones no son empresas. La diferencia entre las organizaciones y las empresas reside en la **finalidad para la que han sido creadas**.

En las organizaciones, los fines por los que se constituyen pueden ser económicos, políticos, culturales, sociales, sanitarios y deportivos. Médicos Sin Fronteras es un ejemplo de una organización con fines sanitarios. Clubes como Real Madrid o F.C. Barcelona son organizaciones con fines deportivos y educativos. La Fundación Thyssen es otro ejemplo de una organización de naturaleza cultural.

La finalidad por la que nacen las empresas es económica. Las mismas se crean para obtener beneficios, con los que posteriormente retribuir a sus propietarios. Esto no significa que las empresas no puedan tener otros fines distintos al del lucro. Este fin puede ser compatible con otros de naturaleza social, medioambiental, cultural, etc. En el ejemplo, la finalidad última de Abengoa, S. A. es económica y, por tanto, la obtención de ganancias, que luego repartirá entre sus accionistas.

EMPRESA Y ORGANIZACIÓN

Abengoa, S. A. es una compañía internacional que aplica soluciones tecnológicas innovadoras para el desarrollo sostenible en los sectores de energía y medioambiente, generando electricidad a partir del sol, produciendo biocombustibles, desalando agua del mar o reciclando residuos industriales. Su negocio se articula en torno a tres actividades:

Ingeniería y construcción. En ingeniería y construcción aglutina la actividad tradicional de ingeniería en energía y agua, con más de 70 años de experiencia en el mercado. Son especialistas en la ejecución de proyectos complejos "llave en mano": plantas termosolares, híbridas solar-gas, de generación convencional y de biocombustibles; infraestructuras hidráulicas, incluyendo grandes desaladoras, y líneas de transmisión, entre otras.

Infraestructuras de tipo concesional. Cuenta con una amplia y joven cartera de activos propios de carácter concesional. Se incluye en esta actividad la operación de plantas de generación eléctrica (solares, cogeneración o eólicas) y de desalación, así como de líneas de transmisión.

Producción industrial. En esta última actividad se agrupan los negocios con un alto componente tecnológico, como los biocombustibles, el reciclaje de residuos industriales o el desarrollo de tecnología solar. En estas actividades, la compañía ostenta una posición de liderazgo importante en los mercados geográficos donde opera.

Médicos Sin Fronteras es una organización médico-humanitaria internacional (Organización No Gubernamental) que asiste a poblaciones en situación precaria y a víctimas de catástrofes y de conflictos armados, sin discriminación por raza, religión o ideología política, en 67 países, por todo el mundo. Las actividades médicas se centran en frenar el avance de enfermedades como la meningitis, la malaria, el cólera, la tuberculosis o el sida. Cuenta con más de 2.000 trabajadores internacionales en el terreno, que colaboran con más de 29.000 profesionales contratados localmente. Sus ingresos en 2012 han ascendido a más de 900 millones de euros. En España tiene una delegación que se localiza en Barcelona.

FUENTE: www.msf.es. Accedido el 5/03/2014.

Las empresas son un tipo específico de organización que se diferencia de otras organizaciones porque, aunque tengan otros fines, su objetivo último y razón de ser es el ánimo de lucro, es decir, la consecución de beneficios, que en un plazo más o menos largo se distribuirán entre sus propietarios.

A veces, las organizaciones que no son empresas reciben una contraprestación económica por los servicios que prestan y de esta manera pueden financiarse. Pero no por eso van a convertirse en empresas. Este tipo de organizaciones no son empresas, puesto que los beneficios que obtienen por los servicios prestados no tienen como objetivo remunerar a los propietarios de la organización, sino que los destinan a la finalidad para la que fueron creadas (social, medioambiental, política, cultural, sanitaria, etc.).

1.1.3. La administración de empresas

Una vez aclarados los conceptos de empresa y organización, la cuestión clave para continuar con el estudio de la empresa sería: ¿por qué unas empresas tienen éxito y otras no? O, dicho de otro modo, ¿cómo se puede mejorar el funcionamiento de las empresas?

Para responder a estas cuestiones es necesario apoyarnos en el término «administración de empresas», que como disciplina científica es un fenómeno relativamente reciente. Sus inicios se remontan a principios del siglo XX, cuando la expansión y consolidación de las empresas empezó a plantear problemas de gestión que necesitaban ser resueltos.

Uno de los primeros en estudiar la mejor forma de administrar las organizaciones fue Henri Fayol, un directivo francés que en 1916 trató de sistematizar las tareas de dirección en una empresa. Su planteamiento, que concibe la dirección como un proceso sistemático y organizado para hacer las cosas mediante el desarrollo de una serie de funciones para la consecución de un fin, se ha mantenido prácticamente inalterable hasta nuestros días.

Pero, ¿qué es la administración? La **administración** de las organizaciones es el proceso de llevar a cabo eficientemente las actividades de planificación, organización, dirección y control, mediante las personas, para conseguir unos objetivos determinados.

De esta definición, surgen cuatro **rasgos característicos** del concepto de administración:

1. *El papel clave del administrador o directivo.* Un buen administrador será aquel que desarrolle las potencialidades individuales y colectivas de las personas que trabajan en la organización. No se pretende que el directivo realice más cantidad de tareas que sus subordinados, sino que logre que éstos realicen de la mejor manera posible sus cargas de trabajo. Así, el mejor directivo no es el que más trabaja, sino el que consigue que sus subordinados trabajen mejor.
2. *Los conceptos de eficacia y eficiencia.* La eficiencia se refiere a la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. Puesto que los administradores tratan con recursos o insumos que son escasos, procuran emplearlos de la manera más eficiente posible. Por tanto, la administración busca minimizar el empleo de los recursos. Ahora bien, no basta con ser eficiente. La administración también tiene que conseguir que se ejecuten las actividades, es decir, buscar la eficacia. Ésta es la consecución de los objetivos propuestos. Mientras la eficiencia significa hacer las cosas correctamente, la eficacia significa hacer las cosas correctas.

Eficacia y eficiencia son términos independientes, ya que ninguno de ellos tiene por qué afectar necesariamente al otro. La mejor organización sería aquella que logra ser al mismo tiempo eficaz y eficiente, es decir, que fija las metas correctas y las alcanza, utilizando sus recursos de forma óptima.

3. *El proceso.* La administración es un proceso, es decir, es una actividad secuencial, desarrollada por los administradores o gerentes, a través de funciones administrativas. A éstas se las denomina: planificación, organización, dirección del comportamiento humano y control. Más adelante se explicará en qué consisten las cuatro funciones que integran el proceso de administración.
4. *La toma de decisiones.* El directivo, en su trabajo, se encuentra inmerso en un continuo proceso de toma de decisiones. Para facilitar esta labor, existen cinco grandes métodos que ayudan en la toma de decisiones: la experiencia, la prueba y error, el análisis, el juicio y la negociación. A pesar de la existencia de estos métodos, la multiplicidad de situaciones diferentes, la intervención humana o la irracionalidad con la que actúan en ocasiones los seres humanos son la causa de las limitaciones y de la complejidad de este proceso, que se abordará en el capítulo siguiente.

Por tanto, la misión fundamental de la administración es conseguir la actuación conjunta, eficaz y eficiente de la gente hacia objetivos y valores comunes, con una estructura adecuada.

1.2. LA EMPRESA COMO SISTEMA ABIERTO

La teoría actual de la empresa se fundamenta en la gran contribución de *la teoría de sistemas* a la descripción de la composición de la empresa y al entendimiento de su comportamiento, facilitando sus procesos de control y adaptación al entorno, destacando como rasgo distintivo las interrelaciones entre sus partes.

Los elementos de la empresa no se comportan de un modo aislado, sino que se mantienen interrelaciones complejas. Para analizar la función de producción no es suficiente estudiar únicamente la actividad productiva de la empresa, sino que se deben considerar las relaciones con el resto de áreas como marketing, recursos humanos, finanzas, etc. Así, por ejemplo, hay empresas que han fracasado en el lanzamiento de algunos productos porque no habían tenido en cuenta aspectos del área de producción, como la limitación del número de unidades que se puede producir al día o cuestiones del ámbito de marketing, como las preferencias de los consumidores o aspectos financieros como la situación de liquidez de la empresa.

El pensamiento sistémico estudia la realidad como un todo, teniendo en cuenta sus elementos junto con sus interrelaciones. Al tratarse de una teoría general, válida para cualquier tipo de sistemas, incorpora las experiencias acumuladas en áreas muy diversas de la ciencia, como pueden ser la física, la matemática, la biología o la psicología, para construir un conjunto de principios aplicables a todos los sistemas.

Según Robbins y Coulter (2005), un **sistema** es un conjunto de partes relacionadas e interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado.

Un sistema está constituido por una serie de dos o más elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, personas, objetos) en interacción, cumpliéndose que cada parte influye sobre el todo, pero no de forma aislada respecto a los demás componentes del sistema.

Según la teoría general de sistemas (TGS), éstos pueden ser cerrados o abiertos:

- *Sistema abierto*. Es aquel que presenta relaciones de intercambio con el entorno, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Tienden hacia una evolución constante y un orden estructural. Por ejemplo, el correcto funcionamiento de una empresa depende de factores del ambiente como que el proveedor envíe sus materiales en la fecha comprometida, o que el cliente atienda a sus obligaciones de pago del producto servido, o que los trabajadores no tengan problemas familiares que les frenen su desarrollo profesional, etc.
- *Sistema cerrado*. Es aquel que no presenta intercambio con el medio ambiente que le rodea, pues es hermético a cualquier influencia ambiental. Así, los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del entorno y, por otro lado, tampoco influyen al ambiente. Son pocos los casos de sistemas cerrados. Un ejemplo sería un reloj.

En la actualidad, al referirnos a la empresa como sistema, se concibe como un sistema abierto. En la figura 1.2 se muestra el diagrama de una empresa desde el punto de vista de los sistemas abiertos. Se observa que la empresa toma elementos del entorno (*inputs* o recursos) en forma de recursos humanos, materiales, inmateriales, etc., y mediante el proceso de transformación obtiene unos resultados, en forma de bienes y/o servicios, como salidas del sistema u *outputs*, que distribuye en el entorno.

Aplicando la TGS, se puede considerar a la **empresa como un sistema abierto**, en el que los distintos subsistemas y elementos están convenientemente interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones que pretenden la consecución de los objetivos globales de la empresa. Toda esa actividad se lleva a cabo en permanente interacción con el entorno con el que intercambia materia, energía e información, que son utilizadas para el mantenimiento de su organización.

Según Katz y Kahn (1966), las principales **características de la organización como sistema abierto** son las siguientes:

- **Recibe entradas o *inputs***. La organización recibe o importa insumos del ambiente, ya que ninguna estructura social es autosuficiente. Por ejemplo, una empresa que se dedique al diseño y confección de prendas de vestir recibiría del ambiente las tendencias sobre ropa que estarían de moda para la próxima temporada (información).

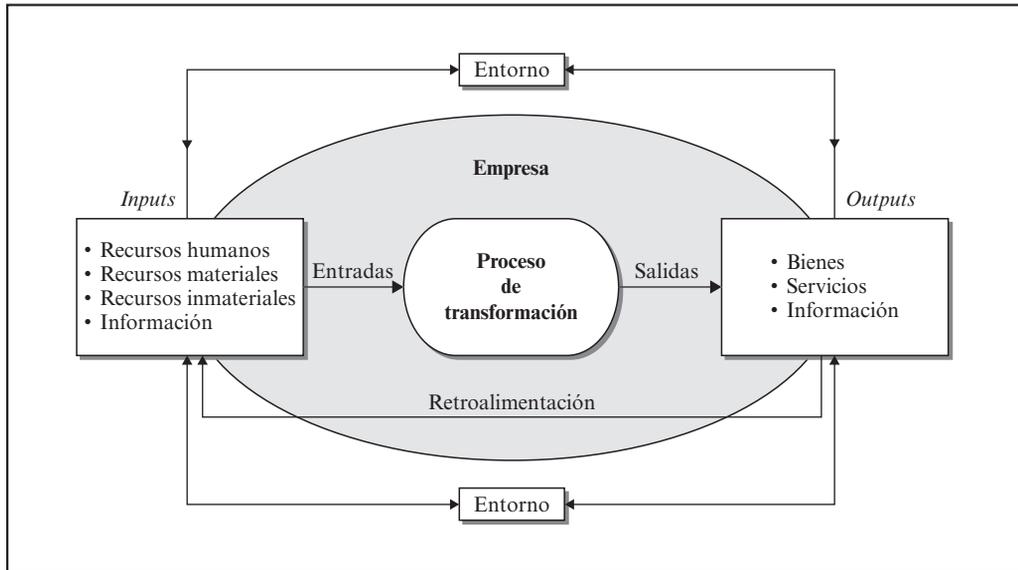


Figura 1.2. La empresa como sistema abierto.

- **Desarrolla un proceso de transformación.** Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma los insumos en productos terminados y servicios. Siguiendo con el ejemplo anterior, la empresa diseñaría la ropa, elaboraría el patronaje, la confeccionaría, la comercializaría, etcétera.
- **Emite salidas u outputs.** Los sistemas abiertos exportan bienes y servicios hacia el medio ambiente. En este caso, la empresa genera como *output* la ropa diseñada y confeccionada en ella.
- **Los sistemas como ciclos que se repiten.** El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de *inputs*-transformación-*outputs*. Por ejemplo, la empresa repetiría el ciclo descrito anteriormente: recibiría *inputs* del exterior (información sobre tendencias de moda, telas, sastres, etc.) y los transformaría en *outputs* (ropa confeccionada, información, etc.), para ser comercializados en el exterior de la empresa.
- **Estado y homeóstasis dinámica.** Los sistemas abiertos se caracterizan por tener un estado estable, es decir, que existe una entrada continua de energía del exterior y una salida incesante de los productos del sistema. En los sistemas abiertos, aunque las condiciones externas puedan estar sujetas continuamente a variaciones, existen mecanismos de autorregulación interna u homeostáticos que aseguran que los efectos de estas variaciones sobre ellos sean mínimos, regulándose el ambiente interno para mantener una condición estable y constante. El estado de

equilibrio puede observarse con claridad en el proceso homeostático que regula la temperatura corporal. Aunque la temperatura y la humedad externas varíen, la temperatura del cuerpo se mantiene invariable.

Siguiendo con nuestro ejemplo, si cambian las tendencias de moda y deja de llevarse la falda larga y comienza a ponerse de moda la falda muy corta, el sistema se autorregularía y comenzaría a diseñar y confeccionar faldas muy cortas.

- **Equifinalidad.** Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, es decir, un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales. Por ejemplo, la empresa puede poseer varias plantas de diseño y confección de ropa, y en cada una de ellas se organizaría y operaría de forma distinta, pero todas tendrían la misma finalidad: confeccionar de manera eficaz y eficiente ropa de diseño.
- **Límites o fronteras.** Como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el entorno y el sistema. Los límites o fronteras definen el campo de acción de éste, así como su grado de apertura. Por ejemplo, la empresa puede tener limitada su producción a un número determinado de prendas a la semana, puesto que el tamaño de sus instalaciones está limitado a un determinado número de metros cuadrados.

Al considerar a la empresa como un sistema, ésta adquiere las **propiedades de los sistemas**, que, entre otras, son: la retroalimentación, la demora, la jerarquía, la finalidad, la sinergia y la posibilidad de descomponer el sistema en subsistemas:

- **La retroalimentación.** Es la información sobre los resultados obtenidos en el pasado. Permite a la organización examinar las consecuencias derivadas de sus decisiones anteriores, aprender y corregir el curso de acción del proceso de negocio. La retroalimentación es un aspecto fundamental para generar aprendizaje y promover el cambio organizativo. La empresa puede medir los resultados obtenidos a partir de ciertas acciones, valorar su impacto y modificar las decisiones adoptadas en la medida que considere oportuna.
- **La demora.** Es el tiempo que transcurre entre la decisión y los resultados. Por ejemplo, una empresa, fruto de la retroalimentación, detecta que han caído las ventas. Para hacer frente a este hecho, toma la decisión de realizar una fuerte campaña de publicidad en televisión, pero desconoce cuándo surtirá efectos sobre las ventas. Por tanto, la demora es el tiempo que transcurre entre la causa y el efecto.
- **La jerarquía.** La empresa está integrada en un sistema de orden superior y éste se puede descomponer en subsistemas y éstos en otros, y así sucesivamente, que se comportan como nuevos subsistemas, manteniendo las relaciones de dependencia y jerarquía.
- **La finalidad.** Todo sistema está orientado a la consecución de unos fines.

- **La sinergia.** Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que el todo no es igual a la suma de sus partes.
La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones de las partes o componentes de un sistema, que hace que el funcionamiento interrelacionado de todos los elementos del sistema permita obtener mejores (sinergias positivas) o peores (sinergias negativas) resultados que los alcanzados por los elementos actuando aisladamente.
- **La posibilidad de descomponer el sistema en subsistemas.** Dada su importancia, se explica con más detalle a continuación.

Esta descomposición permite analizar desde una óptica más cercana la complejidad del sistema empresa.

La división del sistema empresa en subsistemas se puede realizar utilizando distintos criterios, como el criterio de niveles o el criterio funcional. En este libro se va a emplear el último mencionado, el criterio funcional, por ser uno de los más utilizados.

Según este criterio, el sistema empresa se puede descomponer en subsistemas funcionales, que se corresponden con las actividades desarrolladas en la empresa.

Antes de desarrollar los subsistemas funcionales de la empresa, es preciso aclarar dos cuestiones importantes.

Por un lado, aunque se va a estudiar de manera individualizada cada uno de los principales subsistemas funcionales de la empresa, esto no significa que para maximizar el resultado de la empresa baste con la maximización de todos los subsistemas funcionales separadamente, sino que se deben tener en cuenta las consecuencias que las actuaciones de uno o unos subsistemas generan en otro u otros subsistemas. El funcionamiento de cualquier subsistema afecta al funcionamiento de la empresa en su conjunto.

Así, por ejemplo, una empresa no puede funcionar correctamente si el subsistema financiero no está cumpliendo con los objetivos asignados inicialmente. Imagine que una entidad financiera deniega, de repente, a una empresa, un préstamo que tenía previsto otorgarle, pues la empresa atraviesa un problema de tesorería. Ello tendrá una repercusión negativa en los restantes subsistemas empresariales, pues el subsistema de compras o aprovisionamiento no podrá realizar todos los pedidos que tenía previstos, el subsistema de producción no podrá disponer de los materiales necesarios para el proceso productivo, el subsistema de recursos humanos no podrá hacer frente al pago de nóminas, etc. Tal es el grado de interdependencia entre los subsistemas que la mala gestión de cualquier subsistema puede comprometer la existencia de la empresa.

Por otro lado, la descomposición del sistema empresa en distintos subsistemas reconoce la necesidad de especialización y de división del trabajo en la empresa y, de este modo, dotar de personal cualificado a los distintos subsistemas.

Los principales **subsistemas funcionales de la empresa son:** el subsistema de administración, de aprovisionamiento, de producción, comercial, financiero, de investigación y desarrollo y de recursos humanos:

1. **Subsistema de administración.** Es la pieza de engranaje entre el entorno y la empresa y entre los distintos subsistemas funcionales existentes dentro de la organización. Por tanto, este subsistema tiene los cometidos de: por una parte, posicionar favorablemente a la empresa en el entorno donde opera y, por otra, coordinar las actividades del resto de los subsistemas para la consecución de los objetivos establecidos y, de este modo, que no se cometa el error de que cada subsistema actúe de manera independiente en la búsqueda de la maximización de sus propios objetivos.

Para cumplir con su finalidad, desarrollará las tareas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control. En este sentido, la administración será responsable de: establecer los objetivos de la empresa y de cada uno de los subsistemas; elaborar los planes; diseñar la estructura necesaria, dirigir el comportamiento humano; controlar los resultados y llevar a cabo acciones correctoras, en caso de que se detecten desviaciones.

2. **Subsistema de aprovisionamiento.** Es el responsable de las decisiones relacionadas con las compras, el almacenamiento y la logística de las materias primas y otros materiales empleados en el proceso de producción. Por tanto, se encarga de obtener los materiales y los servicios del exterior de la empresa y de hacerse cargo de ellos hasta que sean utilizados en el proceso productivo.

Las principales tareas a desarrollar son: previsión de las necesidades de materiales en el proceso productivo de la empresa; contacto con los proveedores, estudio de ofertas, elección de las más adecuadas y establecimiento de acuerdos sobre precio y calidad; recepción de los materiales; inspección de la calidad y la cantidad y la presentación de reclamaciones cuando estime oportuno; almacenaje y gestión de almacén y suministro de materiales a las diferentes secciones.

La importancia de este subsistema radica en que una insuficiencia en el suministro de materias primas puede acarrear graves problemas a la empresa, como interrupciones en el proceso productivo o incapacidad para responder a la demanda, con el correspondiente coste de oportunidad por la venta no efectuada o la creación de la mala imagen que se genera por no haber atendido a la clientela. Asimismo, un exceso de stock de materias primas supondrá un incremento de costes, motivado por la inmovilización de recursos financieros.

Las decisiones sobre la función de aprovisionamiento, en cuanto a frecuencia, cantidad y calidad de los pedidos, se han convertido en decisiones claves para el éxito de las empresas y, en algunos casos, fuentes generadoras de ventajas competitivas.

3. **Subsistema de producción.** Se encarga de transformar las materias primas y demás insumos en bienes y servicios que permitan la satisfacción de necesidades, mediante la aplicación de una tecnología.

La función de producción tendrá que tomar decisiones sobre: el tipo de proceso productivo a emplear; las características técnicas del producto a fabricar; cuál va a ser la localización de las instalaciones y la distribución en planta; determinar el nivel de calidad que se pretende conseguir; la organización del equipo humano o el manteni-

miento de las instalaciones. Dada la naturaleza de las decisiones a tomar, el sentido de éstas es clave para el éxito de la empresa.

4. **Subsistema comercial.** La función de comercialización es el nexo entre la empresa y el mercado. Algunas de las decisiones que se toman en este subsistema van desde el estudio de necesidades o preferencias del consumidor, hasta la puesta en marcha del plan de marketing mix, en el que se abordan cuestiones relativas al precio del producto, diseño del mismo, formas y canales de distribución y estrategias de comunicación.

El nivel de éxito de las decisiones que aquí se tomen condicionarán una variable vital para la subsistencia y éxito de la empresa: la cifra de ventas. Por ello, la función comercial es de suma importancia para la organización.

5. **Subsistema financiero.** Tiene una doble misión, por un lado, es el responsable de obtener los recursos financieros que va a necesitar la empresa para el desarrollo de su actividad y de la retribución de los mismos a propietarios, entidades financieras, etc. Por otro lado, se encarga de tomar las decisiones de inversión de la empresa, es decir, tiene que asignar los recursos financieros entre los diversos proyectos que se está planteando acometer o que ya se están ejecutando en la organización.

La función financiera tendrá que tomar decisiones sobre: la elección de la fuente de financiación más idónea; la negociación con las entidades financieras; la información de la situación económico-financiera de la empresa, etc.

6. **Subsistema de investigación y desarrollo.** Es el responsable de analizar y desarrollar la investigación sobre materiales, procesos o productos en la empresa, con el fin de aplicarlos a bienes y servicios que se puedan comercializar, cubriendo mejor las necesidades de los clientes actuales y potenciales de la empresa. Su cometido va desde la innovación a la innovación de bienes y servicios que mejoren los resultados de la empresa.

La función de investigación y desarrollo recoge decisiones sobre nuevos bienes y servicios que lanzar al mercado; mejoras tecnológicas en los procesos de producción, etc.

7. **Subsistema de recursos humanos.** La actividad de la empresa depende, principalmente, de las personas que trabajan en ella, desde las que la dirigen hasta los empleados. De ahí la importancia de la correcta gestión de este subsistema y de las interconexiones que se establecen con el resto.

La función de recursos humanos es la responsable de la captación, motivación y desarrollo de las personas que trabajan en la organización, para que aporten su máximo desempeño a la misma.

Algunas de las tareas que lleva a cabo el subsistema de recursos humanos son: planificación, reclutamiento y selección, formación, estudio e implantación de planes de carrera y desarrollo profesional, remuneración, etc.

Resulta importante que la empresa desarrolle una política adecuada de recursos humanos, ya que la presencia de personal competente será una fuente constante de ventajas competitivas, lo que influirá positivamente en el resultado de la misma.

SUBSISTEMAS FUNCIONALES EN ACEITES MELGAREJO (PEGALAJAR)

Aceites Melgarejo, la excelencia como única razón de ser

«Ésos son unos locos que cogen la aceituna verde y venden el aceite muy caro». Son muchas las veces que la familia Melgarejo ha oído esa frase. Ellos, mientras, siguen a lo suyo: producir un «oro líquido» de excelencia, un producto de «gourmet», sublime para los paladares más exigentes y entendidos. Sólo con esa decidida apuesta por la calidad, Aceites Melgarejo de Pegalajar se ha convertido en una de las firmas más prestigiosas del sector oleícola nacional.

Así lo demuestra la lista de galardones, tanto nacionales como internacionales, recibidos en los últimos años. Entre ellos destaca el Premio al mejor Aceite de Oliva Virgen Extra de España en la modalidad de frutados verdes dulces, que otorga anualmente el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. Ahora también se une el Jiennense del Año 2010 en su categoría de Empresa (...).

Una de las claves del éxito ha sido el área de producción, pues no se han conformado con fabricar el aceite como se hacía de costumbre, sino que han llevado a cabo una auténtica «revolución» en su proceso de obtención. Han estudiado cuál es el intervalo óptimo de recolección de aceituna, el estrés hídrico de los olivos que se puede generar por un incorrecto sistema de regadío, etc.

De la parte comercial se encarga la propia familia, que participa en la gestión empresarial, pues nadie mejor para difundir las bondades de su producto. En la actualidad, intentan abrir nuevos mercados en países de América, Europa y Asia.

La plantilla no es muy amplia (no más de treinta trabajadores en su época de máxima producción), pero todos se encuentran altamente motivados, involucrados en este proyecto empresarial y conscientes de la delicadeza y exquisitez del producto que elaboran.

Marino Uceda: «El único camino es el de la innovación y el desarrollo»

Marino Uceda es una de las voces más autorizadas en los procesos de producción del aceite de oliva virgen extra. Dirigió durante años el centro IFAPA de Venta del Llano, donde se formaron los hermanos Melgarejo. Él fue su maestro, y en la actualidad hacen negocios juntos con una empresa que comercializa Aromas de Picual, un líquido de excelencia: «Pensamos que el único camino posible es el de la formación en investigación y desarrollo (I+D). Hemos apostado por un producto de alta gama y, gracias a este valor añadido, estamos consiguiendo llegar a los lineales de las tiendas especializadas», asegura el investigador. Y añade: «Esta estrategia es una forma para consolidar la marca España como sinónimo de calidad». Marino Uceda asegura que los Melgarejo intentan demostrar la validez de su modelo de producción y de distribución: «Sé que nos han llamado locos, pero bendita locura», dice con ironía. ¿Por qué tantas críticas?

«Hacer este aceite supone elevar de forma considerable los costes de producción. Este año, las aceitunas que hemos molturado han tenido un rendimiento del 13 %. Ese porcentaje supone coger el doble de kilos y transportarlos, lo que hace que el proceso sea mucho más caro y, por tanto, hay que vender a más precio. Sin embargo, esa diferencia de sabor, de aroma y de bondades alimenticias merece la pena», concluye el profesor.

FUENTE: Diario *Jaén*. 28/01/2011.

1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

¿Se administrará de igual forma una sociedad limitada que cuenta con cinco trabajadores, con una única planta, que la compañía Abengoa, S. A., con más de 22.000 empleados y presencia en 35 países? La respuesta es evidente, claro que no; y es que cada empresa presenta unas determinadas características que permiten su diferenciación con respecto a otras. Es tal la heterogeneidad existente que, a la hora de comprender su funcionamiento, entender sus actuaciones o llevar a cabo la administración, se hace muy recomendable (o más bien necesario) la utilización de criterios de clasificación que nos permitan agrupar las empresas en distintas categorías, facilitando con ello su estudio.

Son muchos los criterios de clasificación que se pueden utilizar. Se abordarán aquellos que tienen implicaciones para su administración, como son los criterios económicos y los criterios jurídicos. Los criterios económicos que se emplearán son: el tamaño de la empresa, el sector de actividad y el ámbito competitivo geográfico. Los criterios jurídicos que se analizarán serán la propiedad del capital y la forma jurídica

1.3.1. Según criterios económicos

Los criterios económicos son los que representan una mayor importancia a la hora de clasificar las empresas por lo homogéneos y generalizadores que son.

1. Según el tamaño de la empresa

Para clasificar las empresas según su dimensión, la Comisión Europea, en su Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, propone la utilización de tres variables: el número de trabajadores, el volumen de negocio o cifra de facturación anual y el balance general. Los valores de los criterios citados según esta norma se exponen en la tabla 1.4.

TABLA 1.4
Clasificación de las empresas según su tamaño

Tamaño	N.º trabajadores	Volumen de negocio*	Balance general*
Microempresa	0-9	Menos de 2	Menos de 2
Pequeña empresa	10-49	Entre 2 y 10	Entre 2 y 10
Mediana empresa	50-249	Entre 10 y 50	Entre 10 y 43
Gran empresa	Más de 249	Más de 50	Más de 43

* Millones de euros.

FUENTE: Adaptada de la Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo (2003).

Para que una empresa pueda ser clasificada en una categoría u otra, la Comisión establece que deberá cumplir el requisito del número de trabajadores necesariamente y, además, alguno de los otros dos criterios: volumen de negocio y/o balance general.

2. Según el sector de actividad

Aspectos como la dinámica, la estructura y la conducta empresarial varían en función del tipo de actividad que se desarrolle. Así, un hotel rural difiere sustancialmente en su modo de gestionar su actividad con respecto a una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de aceite de oliva, por ejemplo.

La clasificación de las empresas que se basa en la naturaleza de la actividad económica que éstas desarrollen distingue, en un primer nivel, tres sectores que, a modo de árbol, van subdividiéndose en subsectores y campos de actividad a medida que se concreta ésta. La totalidad de apartados y el esquema completo los podemos encontrar en la CNAE¹ (Clasificación Nacional de Actividades Económicas). Estos tres sectores son:

- **Sector primario.** Comprende las actividades de extracción directa de bienes de la naturaleza, sin transformaciones. Normalmente, se entiende que forman parte del sector primario la agricultura, la ganadería, las explotaciones forestales y la pesca.
- **Sector secundario.** Se refiere a las actividades que implican algún proceso de transformación de los productos obtenidos del sector primario o de los productos suministrados por otras empresas del sector. Comprende actividades como la construcción, la industria manufacturera, la industria extractiva o la producción y distribución de energía eléctrica, gas y agua.
- **Sector terciario.** Se agrupan todas las actividades que no pertenecen a los otros dos sectores económicos. El producto final de las actividades de este sector no es un bien tangible. Por eso, a este sector también se le denomina sector servicios. Entre las ramas más importantes del sector terciario destacan: comercio, hostelería, transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

A 1 de enero de 2013, el sector terciario, excluido el comercio, continuaba manteniendo el mayor peso en la estructura de la población de empresas, con un 55,6% del total. El peso del comercio en el total de la economía también es significativo, ya que representa el 24,3% del total. Por último, las empresas del sector de la construcción representan el 13,5% del conjunto poblacional, mientras que las empresas del sector se-

¹ La clasificación de códigos CNAE puede encontrarse en www.cnae.es.

cundario, excluida la construcción, representan el 6,6% del total (INE. España en cifras. 2014).

3. Según el ámbito competitivo geográfico

El territorio en el que una empresa opera delimita el marco de referencia para estudiar las posibles relaciones recíprocas entre la propia empresa y el entorno político, social, laboral o económico. De este modo, teniendo en cuenta este criterio de clasificación, se distinguen las siguientes:

Las **empresas locales**. Son aquellas que desarrollan su actividad en una localidad concreta, por ejemplo, Onda Jaén RTV.

Las **empresas regionales**. Son aquellas que desarrollan su actividad en varias localidades o provincias de una región en concreto, por ejemplo, Canal Sur Televisión.

Las **empresas nacionales**. Son aquellas que abastecen la demanda de un único país, en el que poseen todos sus activos y sus empleados; por ejemplo, el Grupo A3Media.

Las **empresas internacionales**. Son aquellas que desarrollan toda la actividad productiva en el país de origen y comercializan o exportan sus bienes y servicios en los distintos países que atienden. Hablamos por tanto de empresas exportadoras. Un ejemplo de ello sería Castillo de Canena Olive Juice, S. L.

Las **empresas multinacionales**. Son aquellas que realizan sus actividades de producción o comercialización en distintos países a través de filiales, por lo que cuentan con activos y empleados en más de un país. Un ejemplo de ello sería el Grupo Telefónica.

Las **empresas globales**. Son aquellas que tienen presencia prácticamente en todo el mundo. Un ejemplo de ello sería Google.

¿Cómo influye en la administración de la empresa el ámbito en el que opere ésta? Afecta muy significativamente, ya que una empresa que opera a escala internacional está influida por distintos contextos políticos, legales, sociales, económicos, culturales, etc. Por ejemplo, los hábitos alimentarios no son los mismos en España que en Marruecos, por lo que una empresa que trabaje en el sector de la industria cárnica no comercializará exactamente los mismos productos en los dos países, o deberá tener en cuenta la distinta normativa sanitaria en vigor, para que sus productos puedan ser comercializados en cada uno de esos dos países, etc. Por ello, una empresa internacional deberá adaptarse a los distintos contextos en los que opera, mientras que si trabaja sólo en un país, la homogeneidad del contexto facilitará su operativa y, por tanto, su administración.

1.3.2. Según criterios jurídicos

A continuación se estudian los dos criterios jurídicos más comúnmente utilizados para clasificar las empresas, como son la titularidad de los medios de producción y la forma jurídica que adopte la organización.

1. Según la propiedad del capital

En función de si el capital está en manos de particulares o de organismos públicos, se identifican dos tipos de empresas, privadas y públicas:

- **Empresas privadas.** Son aquellas cuyo capital es propiedad de particulares, bien personas físicas o bien personas jurídicas (sociedades), según regula el derecho empresarial; por ejemplo, Inditex.
- **Empresas públicas.** Son aquellas cuyo capital es propiedad total o parcial de las Administraciones Públicas (AAPP), ya sea el Estado, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos, Diputaciones, etc. En los supuestos de titularidad parcial, se considera que una empresa es pública cuando el control efectivo sobre la toma de decisiones lo ejerce una AAPP. Por tanto, no depende únicamente del porcentaje de acciones que posea el sector privado. Por ejemplo, la Empresa Pública de Emergencias Sanitarias dependiente de la Consejería de Salud de la Junta de Andalucía.

EL ESTADO TENDRÁ EL 100% DEL CAPITAL DE BFA, LA MATRIZ DE LA ENTIDAD

Goirigolzarri toma mando en plaza en Bankia e inicia su nacionalización

BFA, la matriz de Bankia, se rindió ayer a la evidencia de sus debilidades y encajó la primera gran decisión de su nuevo presidente, José Ignacio Goirigolzarri: nacionalizar la entidad. Los 4.465 millones de euros inyectados por el Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) hace un año y medio se transformarán en acciones. De acuerdo con Economía, el Fondo pasará a controlar el 100% de BFA y el 45% de Bankia. El Gobierno se compromete además a aportar el capital que sea necesario para sanear el balance del grupo.

Se veía venir. Después de meses de rumores en los que se señalaba a Bankia como el gran problema del sistema bancario español, ayer se materializó lo que cada vez parecía más inevitable: la nacionalización de Banco Financiero y de Ahorros (BFA, matriz de Bankia). La enorme cartera de activos inmobiliarios problemáticos (de 31.800 millones de euros), las difíciles perspectivas de negocio, junto con los problemas de gobernanza y las advertencias de organismos internacionales sobre la necesidad de sanear la entidad han llevado al Gobierno a orquestar una operación de rescate con dos pilares: otorgar las riendas de la gestión a José Ignacio Goirigolzarri (ex consejero delegado de BBVA) e inyectar fondos públicos para sanear el balance del grupo.

Ante la gravedad de la situación, el consejo de administración de BFA aceptó por unanimidad la propuesta del nuevo presidente de solicitar al FROB —un organismo controlado por el Banco de España y el Ministerio de Economía— la conversión en acciones de los 4.465 millones de euros que había inyectado en el grupo a finales de 2010. Con la transformación en capital de estas participaciones preferentes (deuda), el Fondo pasará a convertirse en único accionista de BFA, ostentando el 100% del capital, de acuerdo con un

comunicado remitido por el Ministerio de Economía. De forma indirecta controlará el 45 % del accionariado de Bankia, el mismo porcentaje que hasta ahora tenía BFA en su filial cotizada.

Las cajas que alumbraron el proyecto (Caja Madrid, Bancaja, Caixa Laietana, La Caja de Canarias, Caja Rioja, Caja Segovia y Caja Ávila), que hasta ayer controlaban el 100 % de BFA, pierden su principal activo y se ven abocadas así a convertirse en fundaciones. Su obra social queda en el aire.

Cuando el consejo rector del FROB acepte la propuesta (previsiblemente la próxima semana) y se materialice la operación, BFA será la octava entidad financiera cuyo control ha tenido que ser asumido por el Estado, después de las intervenciones de CCM, Cajasur, CAM y Banco de Valencia, y las nacionalizaciones de Catalunya Caixa, Unnim y Novacaixagalicia. Por dimensión, se trata de la mayor toma de control de una entidad financiera de la historia de España, puesto que el grupo tiene 340.000 millones de euros en activos y más de 10 millones de clientes. En poco más de tres ejercicios, el 55 % del sector de cajas (18 entidades) ha pasado a estar controlado por el Estado.

FUENTE: www.cincodias.com. Accedido el 10/5/12.

2. Según la forma jurídica

La actividad de una empresa está sometida al respeto de determinadas normas que el ordenamiento jurídico establece en materia laboral, de seguridad, fiscal, alimentaria, etc. Asimismo, la legislación propone diversas alternativas, entre las que las empresas que operan en España pueden optar según sus necesidades y conveniencias. La elección condicionará la actividad, las obligaciones y las responsabilidades de la empresa y de sus propietarios.

Siguiendo este criterio de clasificación, vamos a diferenciar entre personas físicas y personas jurídicas, como se recoge en la tabla 1.5.

a) *Personas físicas*

- **Empresario individual.** Es una persona física que realiza (en nombre propio y por medio de una empresa) una actividad comercial, industrial o profesional. Responde con todo su patrimonio de las deudas de la misma.
- **Comunidad de bienes.** Existe una comunidad de bienes cuando la propiedad de una cosa o un derecho que ya existe pertenece proindiviso a varias personas, por ejemplo, los herederos de unos locales comerciales. Es una situación que no nace necesariamente de un contrato privado, aunque en caso de formalizarlo habrá que detallar en él los aspectos clave para su consideración como comunidad de bienes, como son: la denominación, el objeto, el domicilio, la duración, las aportaciones, los porcentajes de participación en pérdidas y ganancias, el uso de elementos comunes, la administración de la comunidad, la extinción y la división de la cosa común, entre otros.

En ningún caso se les reconoce personalidad jurídica distinta de la de sus socios, y la responsabilidad por las deudas contraídas será ilimitada y solidaria.

TABLA 1.5
Clasificación de las empresas

Personas físicas	Empresario individual		
	Comunidad de bienes		
	Sociedad civil		
Personas jurídicas	Sociedad mercantil	Sociedad colectiva	
		Sociedad comanditaria simple	
		Capitalista	Sociedad comanditaria por acciones
			Emprendedor de responsabilidad limitada
			Sociedad de responsabilidad limitada
			Sociedad limitada nueva empresa
			Sociedad limitada de formación sucesiva
			Sociedad anónima
	Sociedad anónima europea		
	Sociedades civiles/ mercantiles especiales	Sociedad laboral	
		Sociedad cooperativa	
		Sociedad cooperativa europea	
		Sociedad agraria de transformación	
		Sociedad de garantía recíproca	
		Entidad de capital riesgo	
Agrupación de interés económico			
Sociedad de inversión mobiliaria			
Sociedades profesionales			

- **Sociedad civil.** Es un contrato mediante el cual dos o más personas ponen en común dinero, bienes o industria con ánimo de repartir entre sí las ganancias, es decir, siempre tiene su origen en un contrato privado, en el que se detalla la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación de cada socio en las pérdidas y ganancias de la sociedad civil. Se le otorga personalidad jurídica propia excepto cuando los pactos entre los socios son secretos. Puede haber dos tipos de socios: socios capitalistas y socios industriales, que son los que aportan únicamente trabajo. Los socios responden ilimitadamente de las deudas sociales.

b) Personas jurídicas

b.1) Sociedad mercantil

- **Sociedad colectiva.** Su característica diferencial es que sus socios responden personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales, es decir, todos los socios son responsables frente a los acreedores, los cuales pueden cobrar de cualquiera de ellos, respondiendo incluso con su patrimonio personal. Por consiguiente, es una sociedad en la que es importante el nombre y el prestigio de los socios, cuestión que justifica que en la razón social debe aparecer, al menos, el nombre de alguno de ellos. Los socios participan en el beneficio en función del trabajo realizado y del capital aportado.
- **Sociedad comanditaria simple.** En ella existen dos tipos de socios: comanditarios y colectivos. Los socios colectivos tienen la misma responsabilidad y participación en el beneficio que en la sociedad colectiva, mientras que el socio comanditario, al actuar como capitalista, su responsabilidad es limitada y sólo tiene derecho a la parte de beneficio que corresponde por su aportación, mientras que la administración siempre quedará en manos de los socios colectivos.
- **Sociedad capitalista.** Es aquella en la que es más importante la aportación del capital que las características personales de los socios. En este tipo de sociedades, la gestión no tiene por qué recaer en los socios, ya que se puede contratar a un profesional para tal efecto. A continuación se analizan las principales empresas capitalistas siguiendo la tabla 1.5:
 - **Sociedad comanditaria por acciones.** Sus características generales son prácticamente comunes con las de la sociedad comanditaria simple, aunque se diferencia, principalmente, en que, por un lado, la participación de los socios comanditarios está representada por acciones, por lo que se aplica la normativa de las sociedades anónimas, debiendo tener un capital mínimo de 60.000 euros y, por otro, el número de socios comanditarios ha de ser como mínimo de dos y, por lo menos, un socio colectivo que será el que se encargue de la gestión de la empresa.
 - **Emprendedor de responsabilidad limitada.** Persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección

y organización de otra persona una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena. El empresario responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad, excepto su vivienda habitual bajo determinadas condiciones. La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario. Es necesaria la inscripción en el Registro Mercantil. El emprendedor inscrito deberá hacer constar su condición de Emprendedor de Responsabilidad Limitada o mediante la adición a su nombre, apellidos y datos de identificación fiscal de las siglas ERL.

- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Es aquella sociedad mercantil en la que la responsabilidad está limitada al capital aportado por el socio. Está diseñada para empresas de pequeña o mediana dimensión. El capital mínimo debe ser de 3.000 euros y está dividido en participaciones. El número de socios para su constitución es de uno o más. La gestión de la sociedad puede ser ejercida tanto por los socios directamente como por otras personas contratadas al efecto.
- **Sociedad limitada nueva empresa.** Este tipo de sociedad capitalista se ha creado con el objetivo de permitir la constitución de empresas de pequeña dimensión de forma rápida y sencilla, con ahorro de costes y de tiempo. El número máximo de socios en el momento de la constitución es de cinco y todos ellos han de ser personas físicas. Los administradores de la sociedad limitada nueva empresa (S.L.N.E.) tienen que ser socios y no se prevé la existencia de un consejo de administración.

El objeto social de las S.L.N.E. tiene un carácter más genérico que el de las sociedades limitadas, lo que permite una mayor flexibilidad en el desarrollo de actividades empresariales distintas sin tener que acudir a modificaciones estatutarias. El procedimiento de constitución puede ser telemático o presencial y se pueden utilizar unos estatutos sociales orientativos aprobados por el Ministerio de Justicia. La utilización de estos estatutos sociales orientativos permite realizar los trámites de constitución, que deben realizar notarios y registradores, en un plazo de 48 horas.

- **Sociedad limitada de formación sucesiva.** Sociedad de carácter mercantil, sin capital mínimo, de régimen idéntico al de las Sociedades de Responsabilidad Limitada, excepto ciertas obligaciones tendentes a garantizar una adecuada protección de terceros. Dichas obligaciones consisten en la limitación de la retribución anual de los socios y administradores, que no podrá exceder del veinte por ciento del beneficio del patrimonio neto, además de que, en caso de liquidación, los socios y administradores de las Sociedades Limitadas de Formación Sucesiva responderán solidariamente del desembolso del capital mínimo requerido para las sociedades de responsabilidad limitada, si el patrimonio fuera insuficiente para atender el pago de las obligaciones. Estas sociedades estarán sometidas a límites y obligaciones para reforzar sus re-

cursos propios y para impulsar que estas empresas crezcan a través de la autofinanciación.

En particular, se endurece el deber de dotación de reserva legal y se prohíbe la distribución de dividendos hasta que el patrimonio neto alcance el capital mínimo requerido para las sociedades de responsabilidad limitada. Se les aplica, por tanto, un régimen especial para este subtipo societario, mientras la sociedad no alcance voluntariamente el capital social mínimo para la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Su objetivo es abaratar el coste inicial de constituir una sociedad.

- **Sociedad anónima.** Está pensada para las empresas de gran dimensión. Su capital está dividido en partes alícuotas, que se denominan acciones. La posesión de éstas da derecho a participar en los beneficios o a la percepción de dividendos. En esta sociedad se facilita que los socios no tengan que administrarla directamente. El número de socios para la constitución puede ser uno o más. La responsabilidad de los socios está limitada al capital aportado y el capital social mínimo de constitución es de 60.000 euros.
- **Sociedad anónima europea.** Es similar a la sociedad anónima española y, además, presenta una serie de ventajas: facilita el ejercicio del derecho de establecimiento y de la movilidad de las actividades económicas en el marco del mercado interior europeo; favorece las reestructuraciones societarias transfronterizas en el ámbito de la Unión Europea; reduce los costes de administración en los grupos transnacionales de sociedades e incrementa la seguridad jurídica gracias al sometimiento de todas las sociedades anónimas europeas a un conjunto uniforme de reglas societarias, al menos en sus elementos esenciales.

b.2) Sociedades civiles/mercantiles especiales

- **Sociedad laboral.** Es aquella en la que la mayoría del capital social, al menos el 51 %, es propiedad de los trabajadores que prestan en ella servicios retribuidos de forma personal y directa y cuya relación laboral es de carácter indefinido. Pueden constituirse bajo la figura de sociedad anónima laboral (S. A. L.) o como sociedad limitada laboral (S. L. L.). Las principales características de este tipo de sociedades son: ningún socio puede poseer participaciones o acciones que representen más de una tercera parte del capital social, excepto las entidades públicas que pueden alcanzar el 49%; el número mínimo de socios para la constitución es de tres; la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado; el capital social mínimo de constitución es de 60.000 euros y 3.000 euros, para las S. A. L. y S. L. L., respectivamente.
- **Sociedad cooperativa.** Es una asociación de personas físicas y/o jurídicas con intereses y necesidades comunes, que desarrollan una determinada actividad empresarial; los resultados económicos se imputan a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativa que realizan.

Estas sociedades crean un patrimonio común, con limitaciones en su transmisibilidad. El capital se fija en los estatutos y es variable según el número de socios existente; la responsabilidad de los socios queda limitada al importe nominal de sus aportaciones sociales, aunque en los estatutos se puede determinar otra responsabilidad; el 30 % de los excedentes obtenidos por la cooperativa se debe destinar al fondo de reserva obligatorio y al fondo de educación y promoción.

La cooperativa es una forma de organización empresarial basada en la estructura y funcionamiento democráticos. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos promulgados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI): de adhesión voluntaria y abierta de los socios; de control democrático; de participación económica; de autonomía e independencia; de educación, formación e información; de cooperación entre cooperativas y de interés por la comunidad.

- **Sociedad cooperativa europea**, con domicilio en España. Es una variante de la sociedad cooperativa, que permite la intensificación de sus actividades transnacionales. El capital social debe ser, como mínimo, de 30.000 euros. Se exige un mínimo de cinco personas físicas, las cuales deben residir al menos en dos estados miembros. Igualmente, pueden constituir una SCE un mínimo de cinco personas físicas y sociedades, constituidas conforme al derecho interno de un estado miembro, que residan o estén reguladas por el Ordenamiento Jurídico de al menos dos estados miembros. La responsabilidad de los socios se establecerá en los estatutos.
- **Sociedad agraria de transformación**. Es una sociedad civil de finalidad económico-social constituida para la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas, ganaderos o forestales, la realización de mejoras en el medio rural, la promoción y desarrollo agrarios y la prestación de servicios comunes que sirvan a aquella finalidad. Sus características más importantes son: el número de socios para constituir una S. A. T. no podrá ser inferior a tres; no existe una cifra de capital mínimo; el capital social estará integrado por las aportaciones de los socios que están representadas por resguardos nominativos; de las deudas sociales responderá, primero, el patrimonio social y, subsidiariamente, los socios de forma mancomunada e ilimitada, salvo que en los estatutos se haya pactado la limitación.
- **Sociedad de garantía recíproca**. Es una sociedad mercantil cuyo objetivo social es el otorgamiento de garantías personales por aval, o por cualquier otro medio admitido en derecho, a favor de sus socios para las operaciones que éstos realicen dentro del giro o tráfico de las empresas de que sean titulares. Sus características más importantes son: tienen la consideración de entidades financieras y al menos las cuatro quintas partes de sus socios estarán integradas por pequeñas y medianas empresas que se asocian para buscar mayores posibilidades de financiación; podrán prestar servicios de asistencia y asesoramiento financiero a sus socios y participar en sociedades o asociaciones cuyo objeto sean actividades dirigidas a pequeñas y medianas empresas; no podrán conceder ninguna clase

de crédito a sus socios. En la denominación social deberá figurar necesariamente la indicación «Sociedad de Garantía Recíproca» o su abreviatura S. G. R.; los socios no responderán personalmente de las deudas sociales; la sociedad deberá constituir un fondo de provisiones técnicas, que formará parte de su patrimonio y tendrá como finalidad reforzar la solvencia de la sociedad.

- **Entidad de capital riesgo.** Entidad financiera dedicada fundamentalmente a facilitar financiación temporal a empresas no financieras, no inmobiliarias y no cotizadas que presentan dificultades para acceder a otras fuentes de financiación, y a la administración y gestión de fondos de capital riesgo y activos de sociedades de capital riesgo. Como actividad complementaria realizan tareas de asesoramiento a las empresas vinculadas con ellas.

Podrán invertir temporalmente en el capital de las empresas no financieras que coticen, siempre y cuando dichas empresas sean excluidas de cotización en los 12 meses siguientes a la toma de la participación.

- **Agrupación de interés económico.** Es una sociedad mercantil, sin ánimo de lucro, que tiene por finalidad facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios. Su objetivo se limitará exclusivamente a una actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios, quienes responderán subsidiaria, personal y solidariamente entre sí por las deudas de la agrupación. En el ámbito comunitario desempeña la misma función la figura de la *agrupación europea de interés económico*. Las principales características son: tiene personalidad jurídica propia y carácter mercantil; no tiene ánimo de lucro para sí misma; sólo podrá constituirse por personas físicas o jurídicas que desempeñen actividades empresariales, agrícolas o artesanales, por entidades no lucrativas dedicadas a la investigación y por quienes ejerzan profesiones liberales; la responsabilidad de los socios es subsidiaria de la AIE, respondiendo los socios personal y solidariamente entre sí por las deudas de la agrupación; en la denominación deberá figurar la expresión «Agrupación de Interés Económico» o las siglas AIE; la agrupación no podrá poseer directa o indirectamente participaciones en sociedades que sean miembros suyos, ni dirigir o controlar directa o indirectamente las actividades de sus socios o de terceros.
- **Sociedad de inversión mobiliaria.** Es una sociedad anónima, de capital fijo o variable, que tiene por objeto exclusivo la adquisición, tenencia, disfrute, administración en general y enajenación de valores mobiliarios y otros activos financieros, para compensar, por una adecuada composición de sus activos, los riesgos y los tipos de rendimiento, sin participación mayoritaria económica o política en otras sociedades.

b.3) *Sociedades profesionales*

Para todo tipo de sociedades rige el principio de libre elección de forma social, por tanto, los socios pueden escoger entre cualquiera de las formas societarias que ofrece

nuestro ordenamiento jurídico, sociedad civil, limitada, etc., que hemos descrito anteriormente. Se constituye para el ejercicio en común de la actividad profesional, es decir, aquella para la que se necesita titulación universitaria oficial o profesional e inscripción en el correspondiente colegio profesional. Se entiende que hay ejercicio en común cuando los actos propios de una actividad profesional sean ejecutados directamente bajo la razón o denominación social, que los derechos y obligaciones de la actividad se atribuyan a la sociedad y que la sociedad sea la titular de la relación jurídica con el cliente.

Además de ser necesaria su inscripción en el Registro Mercantil, la sociedad profesional se inscribirá igualmente en el Registro de Sociedades Profesionales del Colegio Profesional que corresponda. En la denominación social deberá figurar, junto a la forma social de que se trate, la expresión «profesional» o la abreviatura «P» (por ejemplo, «Sociedad Anónima Profesional» o «S.A.P.»).

De manera esquemática, las principales características que diferencian a los distintos tipos de empresas estudiados se recogen en la tabla 1.6.

TABLA 1.6
Clasificación de las empresas

Tipo de empresa	N.º de socios o propietarios	Capital	Responsabilidad
Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada
Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada
Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	Socios colectivos: ilimitada. Socios comanditarios: limitada
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado
Sociedad limitada nueva empresa	Mínimo 1; máximo 5	Mínimo 3.000 €; máximo 120.000 €	Limitada al capital aportado
Sociedad limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado

TABLA 1.6 (continuación)

Tipo de empresa	N.º de socios o propietarios	Capital	Responsabilidad
Sociedad anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado
Sociedad anónima europea	No existe límite	Mínimo 120.000 €	Limitada al capital aportado
Sociedad laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 € (S. A. L.). Mínimo 3.000 € (S. L. L.)	Limitada al capital aportado
Sociedad cooperativa	Mínimo 3	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado, aunque en los estatutos se puede determinar otra responsabilidad (ilimitada)
Sociedad cooperativa europea	Mínimo 5	Mínimo 30.000 €	
Sociedad agraria de transformación	Mínimo 3	No existe mínimo legal	Los socios responden de forma mancomunada e ilimitada, salvo que en los estatutos se haya pactado la limitación
Sociedad de garantía recíproca	Mínimo 150	Variable, entre una cifra mínima fijada en los estatutos y el triple de dicha cantidad. No podrá ser inferior a 10.000.000 €	Limitada
Entidad de capital riesgo	Consejo de Administración: mínimo 3	Sociedades de capital riesgo: mínimo 1.200.000 € Fondos de capital riesgo: mínimo 1.650.000 €	Limitada
Agrupación de interés económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad de inversión mobiliaria		Fijado en los estatutos	Limitada
Sociedad Profesional	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado

1.4. LA EMPRESA FAMILIAR

Aunque las cifras pueden variar en función de los estudios consultados, según el Instituto de la Empresa Familiar (http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html), se estima que en España el número de empresas familiares existentes en 2013 es de dos millones ochocientos mil, aproximadamente; producen en torno al 70 % del PIB

español; generan el 75 % del empleo privado (dan empleo a más de 10 millones de trabajadores) y además realizan el 62 % del total de las exportaciones españolas.

Si se toma a Europa como referencia se puede señalar, de acuerdo con la misma fuente, que hay diecisiete millones de empresas familiares en la Unión Europea, las cuales generan 100 millones de empleos, representando el 65 % del PIB europeo.

Si se toma a Europa como referencia se puede señalar, de acuerdo con la misma fuente, hay diecisiete millones de empresas familiares en la Unión Europea, las cuales generan 100 millones de empleos, representando el 65 % del PIB europeo.

Vistos estos datos, que ponen de manifiesto la importancia económica y social de la empresa familiar en España y Europa, es conveniente aclarar el tópico generado por el que se piensa que la empresa familiar se identifica con una pequeña y mediana empresa. No existe una correspondencia exacta entre empresa familiar y pyme puesto que muchas grandes empresas son familiares (por ejemplo, Inditex, Ferrovial, Acciona, Puig, Mercadona, Ford, Michelin, Mango, Almirall, Barceló, Catalana Occidente, Freixenet o Codorníu) y otras pymes tienen una estructura de propiedad y de gestión no familiar. Sin embargo, sí es cierto que una cantidad muy importante de pymes son empresas familiares y que es necesario entender las peculiaridades de este tipo de organizaciones (como la relación que se establece entre familia y empresa) para comprender su funcionamiento, comportamiento, etc., y de este modo poder llevar a cabo una óptima administración de las mismas.

Pero, ¿qué es realmente una empresa familiar? Los criterios más utilizados para delimitar a estas compañías han sido: identificación de la empresa como familiar o no; propiedad de la empresa en manos de miembros de la misma familia; dirección desarrollada por personas con vínculos familiares; relevo generacional o deseo de continuidad de la empresa a lo largo de sucesivas generaciones familiares, e implicación e involucración de los miembros de la familia con el negocio. A partir de lo anterior, una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, que algún miembro de la familia participe en la gestión y en la que, además, exista el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar.

De la definición anterior se desprenden una serie de características de la empresa familiar:

- Que una o más familias tengan una participación importante del capital social.
- Que la familia ejerza el control de la empresa.
- Que algún miembro de la familia participe en la gestión de la empresa.
- Que exista una vocación de continuidad y permanencia en la propiedad y gestión de la misma, incorporando a las siguientes generaciones.

Para comprender las peculiaridades de la empresa familiar, a continuación, se analiza uno de los aspectos que determina su naturaleza: la relación empresa-familia, a través del modelo de los tres círculos. Seguidamente, se estudia cómo solventar los con-

flictos específicos que se presentan en la empresa familiar generados de las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión empresarial, a través del protocolo familiar. Y, por último, se realiza una breve comparativa de las características de las empresas familiares y las empresas no familiares para comprender mejor las peculiaridades de ambos tipos.

1.4.1. Relación entre empresa y familia

Para analizar la relación entre empresa y familia se utiliza el modelo de los tres círculos, que describe la forma en que se sobreponen los tres sistemas o elementos que entran en juego dentro de este tipo de organizaciones: la familia, la empresa y la propiedad, así como el lugar que deberán ocupar en dicho esquema cada uno de los sujetos (véase figura 1.3).

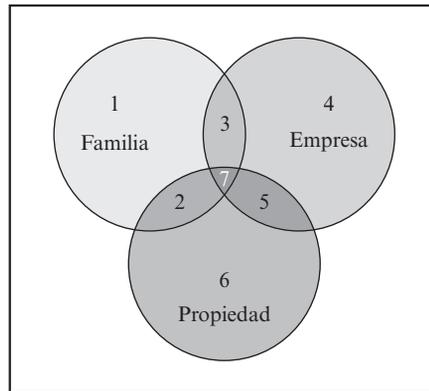


Figura 1.3. Modelo de los tres círculos. [FUENTE: Gersick et al. (1997).]

De acuerdo con este modelo, en el círculo **Familia** quedarían incluidos todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, con independencia de su participación en la propiedad o la gestión de la empresa.

Por su parte, el círculo **Empresa** comprendería el conjunto de individuos que desarrollan su actividad dentro de la misma y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que agrega valor al negocio.

Por último, el círculo **Propietarios** incluirá a los sujetos titulares de la empresa que ostentan, como consecuencia de dicha condición, toda una serie de deberes y derechos con respecto a ella.

Tal y como puede apreciarse, todas y cada una de las personas que, de una forma u otra, mantienen relación con una empresa familiar deben ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos resultantes. Las relaciones entre estos tres sistemas o elemen-

tos pueden ir evolucionando con el paso del tiempo. Como podemos apreciar en la figura 1.3, los tres círculos se han subdividido en siete grupos de personas, lo que nos va a ayudar a comprender las relaciones que se producen entre los tres factores o elementos de la empresa familiar:

Grupo 1. Miembros de la familia que no son propietarios ni trabajan en la empresa.

Grupo 2. Familiares propietarios que no desarrollan su actividad laboral en la empresa.

Grupo 3. Familiares no propietarios que trabajan en la empresa.

Grupo 4. Empleados de la empresa que no pertenecen a la familia ni son propietarios de la empresa.

Grupo 5. Propietarios de la empresa que trabajan en ella, pero que no forman parte de la familia.

Grupo 6. Personas físicas o jurídicas que poseen parte de la propiedad de la empresa pero que ni trabajan en ella, ni pertenecen a la familia.

Grupo 7. Propietarios que trabajan en la empresa familiar y son miembros de la familia.

El análisis de los distintos grupos ayudará a la identificación de posibles conflictos profesionales, personales o económicos entre los individuos. Por tanto, la conciliación de los distintos intereses de cada grupo constituye una de las tareas primordiales y es el principal reto que debe superar una empresa familiar.

1.4.2. El protocolo familiar

La mayoría de los conflictos específicos que se presentan en la empresa familiar se derivan de las relaciones entre la familia, la propiedad y la gestión de la empresa. Para dar solución a los mismos y reducir de este modo la alta tasa de mortalidad de la empresa familiar, nace el protocolo familiar, el cual se marca como objetivo primordial el establecimiento de directrices y cláusulas específicas que ordenen las relaciones empresa-familia.

Según Corona (2005), el protocolo familiar es un documento-marco que delimita el conjunto de las relaciones empresa-familia, que comporta una determinada actuación; es una guía, una hoja de ruta, un compromiso de acciones de futuro, una forma de programar en el tiempo la adopción de las decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia.

El protocolo puede presentar una estructura muy sencilla, recogiendo sólo algunas directrices trascendentales, o puede ser un documento complejo, que comprenda una gran variedad de temas. Para facilitar su estudio, a continuación se señalan algunos de los temas o apartados que se suelen tratar en él:

- La estrategia y diseño organizativo, incluyendo la distribución del poder en la empresa.

- La cultura familiar, las creencias, sus mitos o la figura del fundador.
- Aspectos relacionados con la propiedad, la transmisión de las acciones o la política de dividendos.
- La implicación de los miembros de la familia en la propiedad y en la dirección de la empresa.
- Proceso de incorporación, reglas de trabajo y proceso de salida de la empresa.

Se recomienda la redacción del protocolo familiar previamente a que surjan luchas de poder entre los miembros de la familia o cuando aún esté presente la figura de autoridad (por ejemplo, el fundador) en la empresa familiar. Es conveniente que se empleen métodos participativos y consensuados en su elaboración.

Para finalizar, y según Ramírez (2009), los principales retos a los que se enfrenta la empresa familiar en la actualidad y que debe superar para lograr el éxito y la continuidad son los siguientes:

1. **Reto empresa.** Llevar a cabo un proceso de profesionalización que asegure que se cuente con la mejor persona para cada puesto sin importar el parentesco y que la organización conozca y aplique las mejores prácticas empresariales para que su operación sea eficiente y eficaz.
2. **Reto familia.** Fomentar la unidad y compromiso de la familia con la empresa mediante la comunicación, colaboración y confianza para que la familia apoye a la empresa y ésta proporcione beneficios a la familia.
3. **Reto estrategia.** La planificación estratégica en empresas familiares se desarrolla con menor frecuencia que en negocios no familiares. Así, en estas compañías se hace necesario analizar la situación interna y el entorno de la empresa para definir dónde se encuentra, qué ventajas competitivas presenta, adónde pretende llegar y cómo se va a lograr.
4. **Reto finanzas.** Contar con los recursos necesarios para implementar la estrategia, generando flujos propios y obteniendo recursos externos. En algunos casos las empresas familiares muestran una actitud reacia al uso de fuentes financieras externas, como puede ser la entrada en la empresa de capital de personas ajenas a la familia, pues podría suponer una merma del control familiar de la empresa.
5. **Reto gobierno.** Crear las estructuras orgánicas que aseguren la ejecución de la estrategia (grupo directivo), el cumplimiento de los acuerdos de los socios (consejo de administración) y que tengan en cuenta las consideraciones de la familia (consejo familiar).
6. **Reto sucesión.** Lograr que la transferencia del liderazgo y la propiedad a la siguiente generación (capaz y comprometida) sea un proceso planeado y constructivo y no un evento crítico y destructivo.
7. **Reto patrimonio.** Definir la distribución del patrimonio a la siguiente generación sin menoscabo de las relaciones familiares y asegurando la continuidad de la empresa.

EL PROBLEMA DE LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

**Grupo Inditex: ¿Quién sucederá a Amancio Ortega? ¿Será su hija Marta?
¿O quizá Pablo Isla?**

El dilema de la sucesión

Han crecido las posibilidades de que la mayor empresa familiar española en bolsa sea dirigida no por la hija del jefe, sino por un ejecutivo de fuera. Pero aún no se ha dicho la última palabra. Cinco expertos nos ponen en la pista de lo que podría ocurrir y por qué.

Hace unos años se daba por hecho que la tercera hija de Amancio Ortega, Marta, de 27 años, sería la sucesora de su padre al frente de Inditex, una de las dos o tres mayores empresas de moda del mundo.

Para cumplir con ese objetivo, la heredera del imperio no sólo redujo su actividad en el deporte hípico, sino que empezó un apretado y exigente programa de formación. Marta, que estudió Empresariales en la European Business School de Londres, inició en 2007 un periplo por el interior de Inditex, desde las tiendas a los despachos de la cúpula en Arteixo.

LA FÓRMULA FCC

Antes de haber finalizado su recorrido formativo, impera estos días la impresión de que quizá Marta no asuma las funciones ejecutivas que ahora ostenta Amancio Ortega (74 años) el día que éste se marche. La opción más probable, al menos ahora (dentro de 10 años, ¿quién sabe?), es que la sucesora se convierta en su día, como máxima accionista, en consejera o vicepresidenta de Inditex y ceda la gestión del día a día (la presidencia ejecutiva) a un ejecutivo externo, la llamada Fórmula FCC.

Pese a ser la máxima accionista de la constructora, Esther Koplowitz ha dejado las tareas ejecutivas en manos de gestores externos. El presidente es actualmente Baldomero Falcones. El que tiene de momento todas las cartas para ocupar en Inditex ese puesto, que reuniría las máximas responsabilidades ejecutivas y representativas, es Pablo Isla, el actual consejero delegado, quien ha declarado su intención de seguir en la empresa.

De todos modos, la última palabra, dicen fuentes solventes, la tiene Marta, una chica que reúne cualidades muy apetecibles en el mundo de la empresa.

PABLO ISLA, EL PRESENCIABLE

El día que llegó Pablo Isla, la acción de Inditex valía sobre los 24 euros: tres años después alcanzaba los 53. Y ahora mismo, pese a la crisis, está en niveles similares a los de 2007. El único caso en el Ibex. Una evolución positiva que ha ido en paralelo a los buenos datos de facturación. Según parece, Isla ha rechazado ofertas de importantes compañías a cambio de la presidencia de Inditex.

FUENTE: www.emprendedores.es. Accedido el 16/08/2010.

CÓMO GESTIONARÁ PABLO ISLA EL GRAN DESAFÍO DE INDITEX. AMANCIO ORTEGA YA TIENE QUIEN LE SUCEDA

A pesar de las especulaciones acerca de la posibilidad de que su hija Marta Ortega recogiese el cetro del imperio textil, Amancio Ortega deja la presidencia ejecutiva en manos de Pablo Isla. Esta decisión supone la continuidad de una fórmula de éxito con capacidad de crecimiento incluso en un entorno de crisis económica. (...)

Isla no es un *rookie*

Pablo Isla no es precisamente un neófito en la compañía. Como destaca Cubillo, «Desde que él está en la compañía, casi se ha duplicado el número de tiendas y se ha conseguido que el volumen de negocio y los resultados hayan crecido significativamente. Era una empresa a la que todo el mundo estaba mirando, pendientes de cómo iba a salvar la crisis. Y ha sabido superarla de forma más que sobresaliente. Él era la persona que estaba llevando las operaciones del grupo desde hace unos años y el nombramiento como presidente ejecutivo no es otra cosa que oficializar lo que venía haciendo». Así pues, esta sucesión garantiza la continuidad en el modelo de gestión.

«Asimismo, no cabe esperar cambios ni en la estrategia ni en la composición del Consejo o de la alta dirección. Es una compañía con un grupo directivo muy sólido. Esa estabilidad en el marco directivo es una de sus ventajas, ya que le permite adoptar estrategias a medio y largo plazo. Si la rotación es alta, esas estrategias tienen una vida más corta», continúa Cubillo.

A propósito de Marta

Pero este movimiento es sólo un paso más en el desarrollo de Inditex. Gimeno realiza el papel del anterior consejero delegado en este proceso: «Cuando se produjo la sustitución de Castellano por Isla, éste sigue en la misma dirección, ahondando en la profesionalización del grupo, aunque sin perder el valor de la intuición y la capacidad emprendedora. Hay que darles un gran valor a ambos consejeros, pero sobre todo a Ortega, porque ha sabido ir dando un paso atrás para dejar que los profesionales desarrollen la compañía», explica.

Por este motivo, pese a las especulaciones acerca de la posibilidad de que Marta Ortega —tercera hija de Amancio, fruto de su matrimonio con Flora Pérez, su segunda esposa— recogiese el mando de manos de su padre, éste ha apostado por Isla.

«Es un ejemplo del aprovechamiento del talento del exterior, ajeno a la familia. Es un paso coherente con la tradición del grupo. Nombrar a su hija es el peor favor que le podría haber hecho. A la presidencia de un grupo así no se debe llegar por el hecho de ser el mayor accionista», considera el experto de ESADE. Pero esto no significa que su hija no pueda ocupar la presidencia en un futuro. «Marta Ortega es muy joven (27 años) y está en pleno proceso de formación para llegar a ese puesto», recuerda.

De hecho, la benjamina de la familia Ortega ha recibido una formación académica de primer nivel y ha seguido un plan de carrera que ha incluido desde trabajar de reponedora y vendedora en Bershka hasta desempeñar funciones en varios departamentos (desde finanzas hasta administración, pasando por diseño, RSC, servicios jurídicos, comunicación...) con el fin de que conozca la empresa de su padre de arriba a abajo y de primera mano.

FUENTE: www.emprendedores.es. Accedido el 19/01/2011.

1.4.3. Comparativa entre empresas familiares y no familiares

Siguiendo a Corona (2005), a continuación se va a establecer una comparativa entre las empresas familiares y las empresas no familiares, dado que presentan diferencias notables entre ellas, concretamente:

- Las empresas familiares suelen tener mayor resistencia financiera en las épocas de crisis debido al apoyo financiero y personal de la familia.
- Las empresas familiares están rodeadas de más grupos interesados, por ejemplo, la familia política, y de una mayor complejidad de interrelaciones entre ellos.
- Las empresas familiares suelen contar con un mayor compromiso, motivación y dedicación por parte de los familiares.
- En las empresas familiares, los accionistas acostumbran a tener un compromiso distinto con la empresa y entre ellos, que con respecto a la empresa no familiar.
- Las empresas familiares suelen tener una orientación encaminada a más largo plazo que las empresas no familiares. Por tanto, toman decisiones con independencia de la rentabilidad inmediata que puedan generar.
- En la empresa familiar, la familia genera la mayor parte de los conflictos, principalmente los derivados de sucesiones, cosa que no sucede en la empresa no familiar, al no existir esos lazos de consanguinidad.
- Los familiares que se incorporan a la empresa suelen tener un conocimiento previo de ella, lo cual no suele ocurrir con los trabajadores que se incorporan a la empresa no familiar.
- Las empresas familiares suelen encontrar mayor dificultad a la hora de encontrar financiación para grandes proyectos que las empresas no familiares, debido, en ocasiones, a la baja diversificación económica de las actividades desarrolladas por las empresas familiares.

TÉRMINOS CLAVE

Administración.

Empresa.

Empresa familiar.

Empresa privada.

Empresa pública.

Gran empresa.

Microempresa.

Organización.

Protocolo familiar.

Recursos.

Sistemas.

Personas físicas/jurídicas.

Pyme.

Sociedades mercantiles/civiles.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

1. Enumere cinco ejemplos de organizaciones y cinco ejemplos de empresas.
2. Consulte en cualquiera de las páginas web de la prensa y/o de las revistas de empresa que aparecen al final de este capítulo y busque una noticia que hable de eficacia y/o eficiencia en una organización. Se pide:
 - a) Haga un resumen de la misma.
 - b) Justifique por qué ha seleccionado dicha noticia.
 - c) ¿Sobrevivirá una empresa que, en el largo plazo, es eficaz pero no siempre es eficiente? Justifique la respuesta.
3. Seleccione una empresa de las que cotizan en el IBEX-35, busque información sobre la misma e indique las principales áreas funcionales que se distinguen en ella. Realizar un breve comentario sobre las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas funcionales identificadas anteriormente.
4. Busque información sobre las siguientes organizaciones y clasifíquelas según los distintos criterios económicos y jurídicos que han aparecido en el capítulo:

Apple.
Universidad de Jaén.
Abengoa.
Antena 3.
Fundación ONCE.
Cepsa.
Asociación Española Contra el Cáncer.
Inditex.
5. Navegue en cualquiera de las páginas web de la prensa y/o de las revistas de empresa que aparecen al final de este capítulo y busque un ejemplo de gestión exitosa de empresa familiar. Se pide:
 - a) Resumen del artículo.
 - b) ¿Cuáles han sido las claves del éxito en dicha empresa?
 - c) Reflexión personal sobre el mismo.

CASO PRÁCTICO: Castillo de Canena, de Andalucía al mundo

Castillo de Canena Olive Juice, S. L., es una empresa familiar creada en 2003 dedicada a la producción y comercialización de aceite de oliva virgen extra. Situada en Canena (Jaén), la empresa nació con vocación exportadora y gran parte del producto se vende en otros países.

Nacimiento de la empresa

Francisco Vañó trabajaba como director de instituciones financieras internacionales en el Banco Santander y Rosa Vañó, su hermana, como directora de marketing en The Coca-Cola Company. Ambos eran originarios de Jaén, aunque desde pequeños habían vivido en Madrid. Su padre, Luis Vañó, poseía una gran finca de olivos en esta provincia, que había heredado de sus antepasados, y una almazara que producía aceites de oliva vírgenes a granel y cuya tradición se remontaba a 1780. Francisco y Rosa iban cada verano a Jaén para pasar las vacaciones en casa de su abuela paterna, lo que les había mantenido en contacto con esta provincia. Además su padre les había inculcado el amor por esta tierra, por sus gentes, sus costumbres, su gastronomía, etc.

A pesar del bienestar del que gozaban, Francisco y Rosa no paraban de darle vueltas en la cabeza al tema de cuál iba a ser el futuro de la explotación olivarera de su padre y qué podían hacer ellos para asegurar la supervivencia de la empresa familiar. Así, después de haberlo pensado mucho, cuando Rosa cumplió cuarenta años, decidieron pedir una excedencia en las compañías donde trabajaba y crear una empresa productora y comercializadora de aceite de oliva a partir de los activos que poseía su familia.

En el año 2003, tras analizar los resultados de un cuidadoso estudio de mercado que realizó Rosa, tomaron la decisión de crear la empresa Castillo de Canena Olive Juice, S. L., que se dedicaría exclusivamente a la producción y comercialización de aceites de oliva extra de alta gama. En aquel momento y en palabras de Francisco: «Entonces lo que sí decidimos es que yo me tenía que venir aquí a Jaén porque veíamos que hacía falta un cambio de cultura. Yo creo que lo más complicado en todo este trayecto ha sido transmitir a los equipos humanos el concepto que nosotros teníamos de Castillo de Canena, y ese concepto, ese cambio de mentalidad era algo que solamente se podía conseguir, desde nuestro punto de vista, haciendo que los equipos se sintieran parte del proceso y eso se conseguiría sólo si nos involucrábamos los 365 días del año en el proyecto».

Rosa también apuntaba: «La decisión fue crear aceites de alta gama, aceites gourmet, aceites de altísima calidad. Para ello nosotros llevaríamos a cabo todo el proceso de producción, las plantaciones de olivo en nuestra finca, la recolección de la aceituna, la producción del aceite, el almacenamiento, el embotellado, la comercialización, etc. Ello nos ofrecería la posibilidad de controlar desde la empresa todas y cada una de las fases del

proceso, pero también exigiría un gran esfuerzo en el desarrollo y control de todas ellas... El aceite sería un producto gourmet, de alto precio y con unos acusados elementos aspiracionales».

Descripción de la empresa

En el momento de la constitución de la empresa Castillo de Canena Olive Juice, S.L., Luis Vañó, aconsejó que Francisco se dedicase a la parte directamente vinculada al campo, a la almazara y, en definitiva, a toda la parte de producción, y Rosa, por su *background*, a la parte comercial y de marketing. Así, el núcleo de la empresa quedó constituido por la familia Vañó: Luis Vañó, presidente, Francisco, director general, y Rosa, directora comercial y de marketing. A partir de aquí, y a lo largo de los años, fueron constituyendo un equipo, en el que en 2010 se encontraban tres responsables de exportación y una directora de administración, todas ellas mujeres, bien formadas y jóvenes, además del director técnico, un ingeniero agrónomo responsable de las tareas agrícolas y de elaboración del aceite, tres empleados en la envasadora, así como un número variable de operarios del campo y de la almazara.

Francisco tenía claro que para conseguir la calidad del aceite había que aplicar el concepto de calidad a todas las fases del proceso productivo, desde el desarrollo del fruto en el árbol, la recogida, el almacenamiento y la molturación de la aceituna, la producción del aceite, la conservación, el embotellado... hasta el momento en que el aceite estuviera encima de las mesas de los comensales, sin olvidar que todo ello debería ser compatible con el respeto al medio ambiente. Esta concepción fue llevada a la práctica y se consiguió la certificación de Agricultura de Producción Integrada.

Según Francisco, esta concepción de producción integrada y, en general, el éxito de la empresa requería la profesionalización en todos los procesos y que todos y cada uno de los miembros de la empresa se involucrasen en conseguir la excelencia del proyecto Castillo de Canena Olive Juice, S.L. Tal como señalaba Francisco, para ello eran necesarios «recursos financieros, pero sobre todo voluntad, constancia y perseverancia».

En marzo de 2004 se presentó en la feria Alimentaria de Barcelona la primera botella de aceite virgen extra elaborada por Castillo de Canena Olive Juice con el nombre de «Reserva familiar». Se elaboraron dos tipos de aceite, uno con aceitunas de variedad picual y otro con variedad arbequina de 500 ml cada botella.

En diciembre de 2006 también se lanzó al mercado el nuevo producto «Primer día de cosecha» que fue elaborado a partir de los frutos todavía verdes de las variedades picual y arbequina, y la tirada se limitó a 20.000 unidades por varietal.

En diciembre de 2008 se lanzó la colección «Aceites del siglo XXI», siendo el primero de la serie «Primero royal temprano», que fue elaborado con la variedad royal que es autóctona de la provincia de Jaén y cuyas plantaciones eran muy escasas debido a la dificultad de la recogida de los frutos y al menor rendimiento graso en relación con otras variedades.

En diciembre de 2009 se presentó el segundo de los aceites del siglo XXI, «La cata horizontal». Este nuevo producto fue creado a partir de la variedad arbequina recogida exclusi-

vamente en la finca familiar y con similar método de recolección y elaboración, pero en tres meses consecutivos: octubre, noviembre y diciembre.

En Enero de 2012 se comercializó el tercero de los aceites de la colección «Aceites del siglo XXI», el «Arbequino al humo de roble», primer y único aceite infusionado en frío, fruto de la combinación de sus mejores arbequinos y una mezcla especial de maderas nobles ecológicas (roble, haya, abedul, etc.) con predominio del roble.

A día de hoy, Castillo de Canena es una de las empresas con mayor prestigio internacional del sector oleícola.

FUENTE: Adaptado: http://www.catedrasextenda.es/ujaen/descargas/casos/castillo_de_canena.pdf. Accedido el 6/8/2012. <http://www.castillodecanena.com/>. Accedido el 29/5/2014.

CUESTIONES

1. ¿Qué es Castillo de Canena, una organización, una empresa o ambas? Justifique la respuesta.
2. ¿Qué subsistemas funcionales se distinguen en Castillo de Canena? Explique brevemente cada uno de ellos.
3. ¿Se observan en Castillo de Canena las características de la empresa familiar? Justifique la respuesta.
4. ¿Cuáles cree usted que pueden ser las razones de su éxito?

Para responder a las preguntas anteriores puede ampliar información en la web: www.castillodecanena.com.

LECTURAS Y ENLACES DE INTERÉS

Lecturas

Emprendedores (2011): *Empresas de éxito. Reportajes de empresas y entrevistas con sus fundadores*, http://www.emprendedores.es/empresa/empresas_de_exito/empresas_de_exito

Castillo de Canena Olive Juice, S. L. (2010): *De Andalucía al mundo*, http://www.catedrasextenda.es/ujaen/descargas/casos/castillo_de_canena.pdf

Actualidad Económica: www.actualidad-economica.com

Cinco Días: www.cincodias.com

El Mundo: www.elmundo.es

El País: www.elpais.com

Emprendedores: www.emprendedores.es

Expansión: www.expansion.com

Instituto de la Empresa Familiar: www.iefamiliar.com

Universia Business Review: www.universia.es/ubr

2

El empresario, la dirección y el gobierno de la empresa

Contenido del capítulo

- 2.1. Concepto de propiedad, dirección y gobierno.
- 2.2. El empresario. Evolución y concepto.
- 2.3. La dirección. Características y funciones.
- 2.4. El gobierno de la empresa y sus órganos.
- 2.5. Las decisiones en la dirección de empresas.

Objetivos de aprendizaje

- Explicar qué hacen los empresarios y cuál es su función en la empresa.
- Conocer la figura del emprendedor.
- Concretar los diversos roles de los individuos, equipos y directivos responsables de las actividades de dirección de la empresa.
- Valorar las funciones principales de la dirección y las capacidades necesarias para llevar a cabo la gestión de las empresas.
- Diferenciar la naturaleza del gobierno en diferentes tipos de empresas.
- Describir los distintos órganos de gobierno que puede utilizar la empresa para el control.
- Comprender la importancia de la toma de decisiones como función continua esencial al trabajo del directivo.
- Saber interpretar los modelos de toma de decisiones.
- Reconocer y explicar los límites de la racionalidad en el proceso de toma de decisiones.

«IF YOU HAVE A BODY, YOU ARE AN ATHLETE». LA INFLUENCIA DE LAS PERSONAS EN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA

Esta observación formulada por el cofundador de Nike, Bill Bowerman, hace muchos años, define la filosofía de la empresa sobre las infinitas posibilidades que tiene el deporte para el ser humano. Él puso el tono y la dirección de una empresa joven creada en 1972, llamada Nike, y hoy aquellas mismas palabras inspiran a la nueva generación de empleados de Nike. El objetivo que declara la empresa es continuar con su empuje innovador, desarrollar productos que ayudan a los atletas de cada nivel de capacidad para alcanzar su potencial, o crear oportunidades de negocio, lo que hace a Nike ser competitiva y proporcionar valor para sus accionistas.

Esta empresa comenzó con un apretón de manos entre dos visionarios de Oregón, Bowerman y un corredor al que entrenaba en la Universidad de Oregón, Phil Knight. Ellos, la gente que les siguió y el personal de la empresa que fue contratado durante su desarrollo convirtieron a Nike, de una empresa que distribuía calzado en Estados Unidos, en un vendedor global de calzado, ropa y equipo deportivo que no tiene rival y que opera en más de 160 países alrededor del mundo.

Bill Bowerman era un entrenador de la Universidad de Oregón respetado a escala nacional, que constantemente buscaba formas de dar una ventaja competitiva a sus atletas. Él experimentó con superficies de pista diferentes, bebidas de nueva hidratación y, lo más importante, innovaciones en zapatos de deporte. Pero los fabricantes de calzado establecidos en la década 1950 no hicieron caso de las ideas que él trató de ofrecerles; entonces Bowerman comenzó a mejorar zapatos para sus corredores.

Philip H. Knight era un corredor de media distancia de Portland con talento que se matriculó en Oregón en 1955 y compitió en el programa de atletismo de Bowerman. Después de graduarse en Oregón, Knight obtuvo su MBA en finanzas por la Universidad de Stanford, donde escribió un plan de negocio en el que proponía que los zapatos de deporte de calidad pudieran ser fabricados en Japón para competir con marcas más establecidas alemanas. Pero sus cartas a fabricantes en Japón y Asia no fueron contestadas, entonces Knight probó suerte. Convenció al fabricante de zapatos Tiger para que le hiciese distribuidor de sus zapatos de deporte en Estados Unidos. Cuando el primer juego de zapatos de la muestra llegó, Knight envió varios pares a Bowerman, esperando hacer una venta. En cambio, Bowerman sorprendió a Knight al ofrecerle ser su socio y proporcionar ideas en el diseño del calzado de Tiger.

Con un apretón de manos, 500 dólares cada uno y confianza mutua fundaron la empresa Blue Ribbon Sports, cuyo primer encargo fue vender 300 pares de zapatos de deporte importados de Japón en enero de 1964. Knight vendía los zapatos, mientras Bowerman destrozaba los zapatos de Tiger para ver cómo podía hacerlos más ligeros y mejores, y reclutaba en su Universidad a corredores para probar sus creaciones. Nike se creó sobre el espíritu visionario de dos hombres que promovieron la revolución del calzado deportivo que redefinió

la industria de la ropa de deporte. Pero tanto Bowerman como Knight tenían empleos de jornada completa, Bowerman en Oregón y Knight en una firma de contabilidad en Portland; por ello necesitaron a alguien para dirigir los requerimientos crecientes de Blue Ribbon Sports. Así, entró en la empresa Jeff Johnson, a quien Knight había conocido en Stanford. Fue el primer empleado a jornada completa de Blue Ribbon Sports en 1965, y rápidamente se hizo una persona muy necesaria. El nombre Nike fue creado en 1971, la primera línea de productos Nike se desarrolló en 1972 y la compañía se empezó a conocer como Nike, Inc. en 1981.

Philip H. Knight es actualmente presidente del Consejo de Administración. Como *chairman* de Nike, el trabajo de Knight consiste en escuchar ideas, combinarlas con las suyas y tomar decisiones basadas en lo que está bien para los accionistas y la empresa en su conjunto. Más de 40 años después de aquel apretón de manos, Nike todavía crece, dirigida por la pasión por los deportes y un enfoque incesante hacia la innovación para los atletas.

FUENTE: Elaborado a partir de la página web: <http://nikeinc.com> (accedido 11/02/14).

Se ha definido la empresa como una unidad sociopolítica en la que trabajan, arriesgan, deciden y colaboran personas, y como una unidad de decisión en la que alguien se preocupa de que los diferentes elementos y personas que la integran guarden una serie de relaciones preestablecidas que permitan dar coherencia a sus actuaciones y conseguir sus fines. Asimismo, se ha resaltado que el objetivo último por el que se crean y mantienen las empresas es proporcionar beneficios o ganancias para repartir entre sus propietarios. De ese modo, la delimitación del concepto de empresa y de su objetivo principal lleva a vincularla con las personas que la crean, la dirigen y toman las decisiones más relevantes para su desarrollo.

Por ello parece necesario analizar el papel de las personas cuya principal labor es la toma de decisiones y la dirección de las empresas. La historia de Nike es un buen ejemplo de cuál es el papel de las personas en el éxito de una empresa y de las capacidades que deben poseer para afrontar los problemas y dificultades de su administración. Así en este capítulo se distinguen los conceptos de propiedad, dirección¹ y gobierno. Se profundiza en el análisis del papel del empresario, las características del directivo y la función de los órganos de gobierno de las empresas. El desarrollo de la empresa hace que se vayan involucrando más personas en el proyecto empresarial, lo que crea nuevas necesidades de propiedad, dirección y gobierno que hace más complejo el papel de las personas en el ámbito de la empresa y su gestión. Por ello, en las empresas de mayor dimensión se analizan los diferentes mecanismos para el control de la propiedad sobre la dirección.

Una de las actividades más importantes que ocupan a los directivos es tomar decisiones. El último epígrafe del capítulo examina las características de las decisiones di-

¹ Desde el inicio queremos hacer una precisión terminológica. En este libro utilizaremos la palabra «dirección» como sinónimo de «administración» o como traducción de vocablo anglosajón «management».

rectivas e identifica los niveles en los que los decisores se mueven desde los inicios hasta la implantación de la decisión.

2.1. CONCEPTO DE PROPIEDAD, DIRECCIÓN Y GOBIERNO

La creación de una nueva empresa es uno de los mayores retos de la administración y dirección de empresas. Los emprendedores como Knight y Bowerman construyen compañías de éxito a partir de la explotación de necesidades de mercado insatisfechas. Cualquier persona puede crear su propio negocio, todos pueden llegar a ser empresarios. En 2013 se crearon 550 sociedades anónimas, 90.373 sociedades limitadas y 3.084 optaron por otras formas societarias, según datos del Registro Mercantil Central². La economía española depende de la creación de nuevas empresas. Los nuevos proyectos empresariales generan puestos de trabajo, estimulan la innovación y abren nuevas oportunidades para la sociedad.

En las empresas se aportan y utilizan eficientemente una serie de recursos económicos a los que se denomina factores de producción y de cuya adecuada combinación se obtienen bienes y servicios aptos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Pero esta combinación no se realiza de forma automática o casual, sino que se requiere la dirección de una mente humana capaz de ordenar adecuadamente los distintos elementos, coordinar las actuaciones de otros individuos, imaginar las consecuencias próximas y remotas de diferentes opciones y tomar decisiones para que esta combinación se efectúe de forma eficiente.

En todo momento, en las empresas se necesitan personas que tomen decisiones, que dirijan. Las personas que están más involucradas en la toma de decisiones y en la dirección de la empresa pueden ser: los propietarios, los empresarios y los directivos. Por ello parece necesario clarificar los conceptos de **propiedad, dirección y gobierno** de la empresa.

La propiedad de la empresa corresponde a la persona o personas que poseen su titularidad.

A veces aportan el dinero necesario para poner en marcha la empresa, comprar o alquilar el establecimiento empresarial, el material de oficina, las herramientas necesarias, etc. Otras veces aportan bienes, como terrenos, maquinaria, patentes, elementos de transporte, etc. También pueden aportar ambas cosas: el dinero y los bienes necesarios. La aportación puede hacerla un individuo o varios. Independientemente de la cantidad de su aportación, todos y cada uno de ellos son propietarios.

Puede darse la circunstancia de que hayan creado la empresa ellos mismos, como se ilustra en el caso de Nike: Knight y Bowerman aportaron cada uno de ellos para la constitución de la empresa 500 dólares. También pueden haberla heredado, como los sucesores del fundador en el caso de una empresa familiar, o pueden ser personas que han invertido en una empresa en funcionamiento y han comprado acciones en la bolsa,

² Véase información de los últimos años en <http://www.rmc.es>.

sería el caso de algunos de los accionistas actuales de la compañía Nike Inc. quienes han ido aportando capital durante la expansión de esta empresa.

Los propietarios, ya sean uno o varios, pueden dirigir personalmente la empresa, lo que implica tomar las decisiones oportunas para que ésta desarrolle su actividad con eficiencia y eficacia, o bien contratar a una o más personas para que lo hagan en su nombre. Sin embargo, es frecuente que el propietario se reserve la toma de las decisiones más importantes y contrate a expertos en diversas materias para que le ayuden en los temas que él no domina.

En las empresas pequeñas, el propietario suele dirigir su empresa, aunque también es posible que contrate a otras personas para que ejerzan la labor directiva en su nombre. A medida que las empresas aumentan su tamaño, hay dos cuestiones que adquieren relevancia: la necesidad de mayores cantidades de capital, es decir, la entrada de nuevos propietarios, y la necesidad de una administración más precisa de los recursos, lo que hace aumentar el número de personas implicadas en la dirección de la empresa. Esto produce modificaciones importantes en las características de la propiedad de la empresa y en las de la dirección. Por un lado, se separan la propiedad y el control y, por otro, la propiedad pasa a ser societaria, y la dirección, profesional (véase figura 2.1).

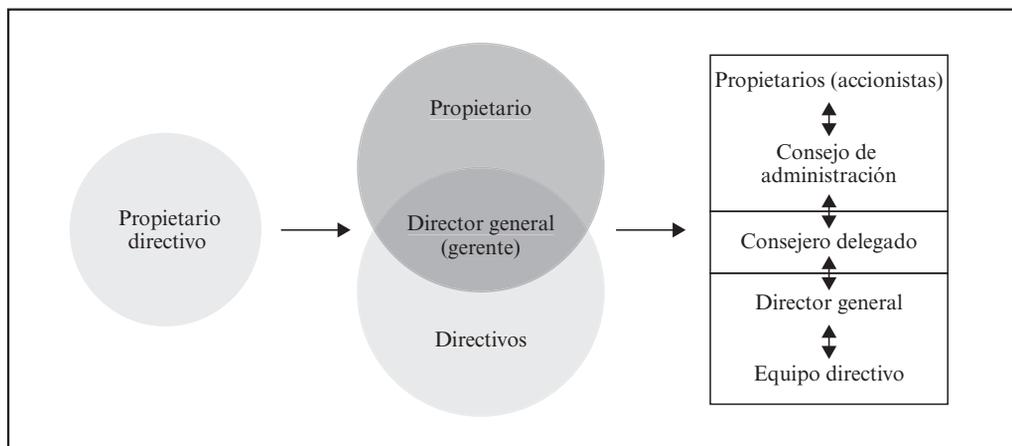


Figura 2.1. Evolución de la propiedad y la dirección de la empresa. [FUENTE: Barroso (2012).]

Conforme las empresas van adquiriendo un mayor volumen de negocio, es frecuente que el propietario, aun suponiendo que tenga conocimientos para ello, no pueda por sí solo atender todas las cuestiones referentes a la organización de su actividad; la atención de sus clientes y proveedores; la gestión financiera; la atención de sus obligaciones contables o fiscales, etc. A medida que el propietario ya no puede controlar solo todas las tareas, empezará a contratar a personas expertas en distintas áreas como producción, marketing, investigación y desarrollo, etc., para que le ayuden a dirigir la empresa.

La contratación de Jeff Johnson en Blue Ribbon Sports por parte de Knight ilustra esta realidad, puesto que debido al desarrollo de la empresa los propietarios no podían dedicarse a todos los problemas del negocio.

Esta realidad plantea otro concepto que es preciso analizar: el de **dirección**. La dirección de la empresa la ejercen las personas con autoridad para 1) fijar objetivos y tomar las decisiones oportunas para que éstos se logren, y 2) dirigir y coordinar el trabajo de otras personas (Iborra et al., 2009).

Los directivos toman las decisiones relacionadas con la actividad de la empresa, desde las más importantes, como pueden ser los objetivos estratégicos, el desarrollo de nuevos productos o la cooperación con otras empresas, a las decisiones más rutinarias y de menor trascendencia, como, por ejemplo, programar la producción semanal, establecer procedimientos de entrega en almacén, seleccionar a un proveedor, etc. No todos los directivos tienen la misma responsabilidad y están al mismo nivel, como se analizará en el epígrafe 2.3, pero tienen una característica común, todos ellos coordinan a personas y son los responsables últimos de la actuación de esas personas que tienen a su mando.

Cuando los propietarios ejercen la dirección y la gestión de la empresa se les llama **empresarios**. La figura 2.2 refleja las relaciones entre los conceptos de propietario de la empresa, directivo y empresario. Como se ilustra en la figura, sólo algunos propietarios, los que son también directivos, son empresarios. Si el propietario delega las tareas de dirección en una o más personas, entonces el propietario es un mero inversor. Asimismo, los directivos que no son propietarios del capital de la empresa no son empresarios. No obstante, en el epígrafe siguiente se abordará el concepto de empresario más detenidamente, analizando su evolución en función de las características de la propia empresa y se verá que en las empresas de mayor dimensión, con el capital dividido en pequeñas participaciones, se hace complejo identificar la figura del empresario.

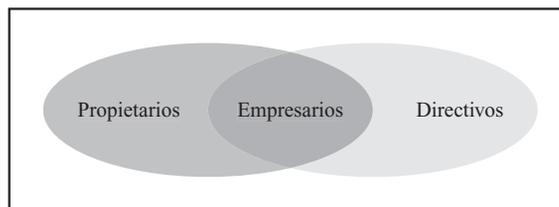


Figura 2.2. Propietarios, empresarios y directivos. [FUENTE: Iborra et al. (2009).]

Las grandes empresas, que necesitan gran cantidad de recursos, con un número de propietarios elevado, algunos de ellos con participaciones muy pequeñas, no pueden ser dirigidas por todos sus propietarios. La propiedad pertenece a varias personas que suelen ir aumentando cuando crece la empresa, pero para poder tomar decisiones con rapidez y eficiencia, la dirección tiene que ser ejercida por un número reducido de personas. Mientras el propietario sea quien dirige la empresa, es lógico pensar que velará por

conseguir el mayor beneficio, realizando para ello todo el proceso de dirección de la forma más eficiente posible. Pero en las grandes empresas donde hay separación entre la propiedad y el control, hay muchos propietarios que no están interesados en dirigirla, sino únicamente en obtener beneficios del capital que ellos han aportado, incluso la mayoría pueden no saber qué camino ha de seguir la empresa para aportarles valor. En este caso se da la posibilidad de conflicto de intereses entre los propietarios de la empresa y quienes la dirigen.

Cuando son los profesionales de la dirección quienes dirigen la empresa, no es posible asegurar que éstos velarán por los intereses de los propietarios y del resto de las personas que tienen intereses en ella (trabajadores, clientes, proveedores, etc.). En este contexto, es cuando surge la necesidad del **gobierno de la empresa**, como un conjunto de mecanismos que pueden utilizar los propietarios para ejercer el control de la empresa, con el fin de asegurar el comportamiento leal y honesto de los directivos a favor de los propietarios, que son los que financian la empresa y del resto de los grupos que tienen intereses en ella. Las personas encargadas de supervisar el comportamiento de los directivos y de asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo forman parte del gobierno de la empresa. El concepto de gobierno de la empresa aumenta su relevancia a medida que las personas que desempeñan el papel de propietarios y aquellas que desempeñan el papel de directivos son menos coincidentes. Esto no significa que las pequeñas y medianas empresas carezcan de gobierno, sino que en estas empresas el órgano de gobierno es coincidente, en ocasiones, con la dirección y/o con la propiedad.

2.2. EL EMPRESARIO. EVOLUCIÓN Y CONCEPTO

El gran reto actual es tener empresarios capaces de gestionar el cambio de esta época y poder afrontar, con alguna garantía de éxito, los períodos de crisis que viene atravesando el sistema económico y seguir forjando el proceso de desarrollo del mismo para dar respuesta a las expectativas y demandas de los agentes económicos y sociales.

El empresario es la persona o grupo de personas que da vida a la empresa, que dirige, coordina y controla las actividades de ésta. Puede afirmarse que el empresario encarna la figura central de la institución empresarial. Para comprender el papel e importancia del empresario en la economía y en la empresa es necesario realizar un breve repaso del desarrollo de esta figura a lo largo del tiempo.

2.2.1. Evolución de la figura del empresario

El papel social, humano y económico del empresario ha sido considerado de muy diversas formas en el pensamiento económico. Algunos autores no le han concedido excesiva importancia, mientras que otros destacan su gran aportación en el proceso de desarrollo económico.

Analizando esta evolución se pueden distinguir dos aportaciones con visiones diferentes: la propuesta por la economía y la ofrecida por la administración de empresas. Las teorías desarrolladas por la economía abordan la cuestión del papel que cumple el empresario y la justificación de su beneficio empresarial. En el caso de la administración de empresas, la preocupación se centra en conocer quién es el empresario así como las características del mismo y las condiciones que favorecen su éxito empresarial.

Las primeras aportaciones al estudio de la figura del empresario provienen de la economía. Los primeros estudios sobre la figura del empresario son realizados por los economistas clásicos, pero son los economistas neoclásicos y los modernos quienes aportan un mayor conocimiento del papel que cumple. Los economistas clásicos del siglo XVIII prestaron escasa atención a los conceptos de empresa y empresario, de forma que no se puede afirmar que exista una teoría clásica del empresario. Durante mucho tiempo se ha identificado al empresario con el capital y, consiguientemente, al beneficio con el interés del capital. Para la mayoría de los autores clásicos, los procesos de producción funcionaban automáticamente y en sus formulaciones excluían al empresario del proceso económico.

Entre las pocas excepciones a estos planteamientos se encuentra Cantillon (1783), que advirtió la importancia de la función empresarial en el proceso productivo, distinguiendo entre las personas que reciben retribuciones ciertas y las que reciben retribuciones inciertas (los empresarios) que asumen los riesgos de la producción. Fue el primero en introducir el término *entrepreneur* (empresario). Casi un siglo más tarde J. B. Say divulgó y amplió las ideas de Cantillon sobre el *entrepreneur* como «el agente que unifica los medios de producción y logra con el valor de los productos el restablecimiento de todo el capital empleado, más el valor de los salarios, intereses y rentas y demás beneficios» y ofreció una interpretación clara del beneficio empresarial al advertir la diferencia existente entre el interés del capital aportado por el empresario y el beneficio de la empresa, contribuyendo a distinguir la figura del empresario y la del capitalista.

Hasta mediados del siglo XIX, los economistas no comienzan a interesarse decididamente por la figura del empresario, separando claramente las funciones de capitalista y empresario. Son los economistas neoclásicos, especialmente las aportaciones de Alfred Marshall en 1890, los que contemplan al empresario como cuarto factor de producción (junto con el capital, la tierra y el trabajo), al ser la persona que organiza y dirige la producción y asume el riesgo que conlleva dicho proceso. Estos economistas intentan explicar el beneficio del empresario y, más concretamente, qué es lo que le da derecho a apropiarse de la renta residual, o beneficio extraordinario, distinta del salario de la dirección, que se genera en el desarrollo de la actividad empresarial.

Ya entrados en el siglo XX se suceden distintos enfoques teóricos que han configurado las modernas teorías del empresario. Entre ellas hay que destacar la «Teoría del empresario riesgo», debida a Knight, la «Teoría del empresario innovador», de Schumpeter, la «Teoría del empresario control o tomador de decisiones», basada en las aportaciones de Simon, o la «Teoría del empresario como tecnoestructura», fundamentada en los estudios de Galbraith. Una visión secuencial de los enfoques teóricos principales aparece en la tabla 2.1.

TABLA 2.1

Evolución de la teoría del empresario: aportaciones principales

1. Teoría del empresario como capitalista (Smith, 1776). Concepto de empresario como propietario de los medios de producción y patrón o maestro del trabajo.
2. Teoría del empresario como agente u hombre de negocios (Cantillon, 1730, y Say, 1830). Concepto de empresario como agente u hombre de negocios que compra los medios de producción a ciertos precios y los combina en un producto que venderá a un precio incierto en el momento del compromiso de sus costes.
3. Teoría del empresario como cuarto factor de la producción. Factor de organización (Marshall, 1890). Concepto de empresario como cuarto factor productivo, con el que se aporta el conocimiento a través de la organización y cuya función es la dirección de los negocios.
4. Teoría del empresario riesgo (Knight, 1921). Concepto de empresario como figura que asume el riesgo de la actividad económica al anticipar el producto nacional, creando y asegurando las rentas, por lo que el beneficio empresarial o renta residual es la remuneración de dicho riesgo.
5. Teoría del empresario innovador (Schumpeter, 1911 y 1942). Concepto de empresario como innovador o agente principal del desarrollo económico capitalista, consecuencia del cambio tecnológico. Liderazgo innovador que justifica su beneficio como renta residual de la economía.
6. Teoría del empresario control o tomador de decisiones (Simon, 1947). Concepto de empresario como «hombre administrativo» que toma decisiones para llevar el control del proceso económico.
7. Teoría del empresario como tecnoestructura (basada en la separación de la propiedad y el control) (Galbraith, 1967). Concepto de empresario como función directiva, normalmente compuesta por un grupo de expertos en la elaboración de decisiones, consecuencia de la separación de la propiedad y el control en la gran empresa.
8. Teoría del empresario líder o función de liderazgo (Bennis y Schein, 1965). Concepto de empresario como visionario, motivando y cohesionando el grupo humano, creando y buscando nuevos caminos y desarrollando una cultura para lograr con éxito los objetivos.

FUENTE: Bueno (2001).

Knight formula en 1921 la *teoría del empresario riesgo*. Según este autor, el papel principal del empresario reside en que él adquiere o contrata los factores productivos a unos precios ciertos (para él costes), creando las rentas monetarias de los otros agentes, sobre la base de una predicción económica respecto al precio a que venderá los productos obtenidos, soportando, en consecuencia, todo el riesgo de la actividad económica de la empresa que dirige. El empresario realiza las estimaciones acerca del precio al que podrá vender sus productos y sobre la cantidad que venderá y, en función de dichas estimaciones, contratará los factores productivos. Si sus decisiones son acertadas obtendrá un beneficio, pero si los cálculos son erróneos sufrirá una pérdida debido a que sus ingresos serán inferiores a sus costes. Por tanto, el empresario es el agente que adelanta el pago de las rentas (salarios, materias primas o consumos) al resto de los factores de producción, antes de conocer el resultado de su actividad. El empresario adelanta ese pago porque espera que su actividad le permita unos resultados positivos, es decir, le permita vender sus productos o realizar sus servicios obteniendo un beneficio. Éste es el origen de que el beneficio del empresario se defina como una «renta incierta».

Y es precisamente el riesgo que asume lo que justifica que el empresario se apropie de esa renta residual o beneficio extraordinario, una vez descontado el salario que le corresponde por la dirección. Se distingue, así, entre el salario que le corresponde por la tarea de organizar la producción, que puede ser llevada a cabo por un asalariado, o lo que es lo mismo, por un directivo profesional, y el beneficio que le corresponde como propietario de la empresa o capitalista. Como es evidente, la base del éxito del empresario es el grado de conocimiento y de información que posea sobre la economía y sus agentes.

Otra aportación importante al estudio de la figura del empresario la realiza el economista alemán J. A. Schumpeter a través de su *teoría sobre el empresario innovador*. La principal aportación de este autor es el análisis del papel que el empresario cumple en la economía como motor del desarrollo económico. Según Schumpeter, el verdadero empresario es la persona capaz de innovar, es decir, de encontrar nuevas combinaciones de los medios de producción que den como resultado nuevos productos o procesos, o mejoras en los existentes. Para este autor, el desarrollo económico proviene de la innovación, posible gracias a los cambios tecnológicos; el empresario es la figura central de todo el proceso, ya que es quien realiza las nuevas combinaciones de los factores de producción.

La idea de Schumpeter es que la innovación es el factor de crecimiento de la economía capitalista y el progreso técnico es la variable endógena en los modelos de desarrollo económico. El sistema estará en equilibrio hasta que un empresario creativo desarrolle con éxito una nueva combinación productiva (innovación). Cuando un empresario logra una innovación, consigue un poder de mercado temporal (monopolio) que le proporciona un beneficio extraordinario. La situación persistirá hasta que otros empresarios, menos creativos, copien o imiten su innovación y el beneficio extraordinario desaparezca al repartírsele entre todos ellos; de ese modo el sistema vuelve a estar en equilibrio. A diferencia de Knight, Schumpeter no considera que sea el riesgo lo que justifica que el empresario se apropie del beneficio extraordinario, sino la innovación.

Otra teoría tradicional del empresario, que se recoge en la tabla 2.1, es la *teoría del empresario control o tomador de decisiones*, en la que cabe destacar la aportación de H. A. Simon y sus seguidores. Simon (1979) subraya la labor del empresario como agente que toma las decisiones necesarias para cumplir el objetivo establecido por la empresa, es decir, es la persona que ofrece la función de dirección. La teoría del empresario control o tomador de decisiones se apoya en la evidencia empírica de que la empresa actual es una organización compleja que une los esfuerzos de un grupo humano, con sus respectivos intereses u objetivos individuales, en un objetivo común o de la organización, coalición que preside el empresario como decisor. El papel del empresario en esta coalición consiste en lograr integrar a los diferentes partícipes con sus correspondientes objetivos en una función directiva.

Por último, se destaca la *teoría del empresario como tecnoestructura*. Es J. B. Galbraith, en 1967, quien pone de relieve la realidad empresarial de la segunda mitad del siglo XX, donde las grandes empresas manejan la mayor parte del negocio mundial, siendo creciente su influencia y su poder. El origen de este planteamiento se apoya en

el estudio realizado por Berle y Means (1932) sobre la estructura de capital de las doscientas mayores compañías norteamericanas; las principales ideas del estudio se recogen en la tabla 2.2. Estas grandes compañías, que adoptan forma de sociedad mercantil, pertenecen en general a multitud de socios, que aisladamente tienen una ínfima parte del total y carecen, salvo excepciones, de influencia en la marcha de la empresa. En la mayoría de los casos, los socios son inversores anónimos preocupados únicamente por la rentabilidad de sus acciones, pero se encuentran al margen de las decisiones empresariales que son tomadas efectivamente por los directivos o cuadros medios que dirigen las actividades de la empresa.

TABLA 2.2

Tesis de Berle y Means sobre la separación de la propiedad y el control

1. En una primera etapa las empresas industriales eran de tipo familiar. El fundador y su familia poseían la totalidad de las acciones. En consecuencia, existía un control absoluto e identidad entre propiedad y poder.
2. En una segunda etapa la multiplicación de herederos divide el capital familiar. Además, éste no es suficiente para atender el crecimiento de la empresa, por lo que vía ampliaciones de capital entran nuevos accionistas. El poder permanece en manos del mismo grupo, aunque el «paquete de control» (fracción de capital) puede ser minoritario.
3. Finalmente, en una tercera etapa, al dispersarse el capital entre el público, fenómeno que es típico de la empresa que cotiza en bolsa, nadie posee una fracción sustancial del mismo. El poder pertenece a los administradores, a los *managers*, y el divorcio se ha completado. Aparece el control interno.
4. En consecuencia, dado que con una sociedad anónima su actividad está supervisada por el consejo de administración, se puede decir que una empresa está controlada por la persona o por el grupo que tiene el poder de elegir al consejo de administración (o a la mayoría de éste), sea porque controla directa o indirectamente la mayoría de los votos, o sea porque ejerce un poder de presión para imponer su opción.

FUENTE: Bueno (2001).

Estas empresas a las que se refiere Galbraith no pueden ser dirigidas de forma individual, sino que requieren una dirección colegiada, en la que participan un gran número de técnicos profesionales a los que se llama tecnoestructura. La tecnoestructura es el nombre con que se designa el grupo de aquellos que aportan conocimiento especializado, talento o experiencia a la elaboración de decisiones de grupo que rebasan la capacidad de conocimiento de cada uno de ellos.

Es la tecnoestructura la que ostenta el verdadero poder empresarial, al impulsar y marcar los objetivos de la organización, y se convierte en empresario en la mayoría de los casos, desplazando del poder efectivo a los propietarios del capital, que ocupan el poder formal. Así, la función empresarial ya no tiene por qué ser ejercida por un solo individuo, sino que en las grandes empresas es realizada por un grupo de personas que son los que disponen de los datos pertinentes para decidir.

En definitiva, las teorías económicas explican el papel que cumple el empresario en la economía y justifican su derecho sobre los beneficios de la actividad empresarial. Las teorías analizadas justifican que son el riesgo, la innovación, la toma de decisiones, el control, etc., las características que le definen. Sus aportaciones han sido fundamentales para comprender la figura del empresario, pero no tratan de estudiar los rasgos que le caracterizan.

Desde la dirección de empresas surgen, a partir de la década de los años setenta del pasado siglo, enfoques psicológicos, basados principalmente en investigaciones empíricas, que tratan de demostrar que el empresario tiene un perfil psicológico distinto del resto de la población y que, además, los empresarios de éxito también lo tienen respecto a los empresarios menos exitosos. El objetivo de este enfoque es poder identificar a estas personas, con el fin de establecer políticas de fomento para la creación de empresas y de empleo. Veciana (1989), a partir de diversos estudios e investigaciones empíricas, resume una serie de rasgos característicos del empresario:

- Independencia: necesidad que se manifiesta por la resistencia a someterse a una autoridad y el deseo de libertad y acción.
- Motivación de logro: energía personal e iniciativa; se sienten inclinados hacia tareas retadoras y difíciles y poseen una fuerza interna que les permite superar obstáculos y situaciones complejas.
- Control interno: lejos de determinismos, los empresarios tienden a creer que tienen el control sobre su empresa y el entorno.
- Propensión a asumir riesgos moderados: no suelen asumir riesgos excesivos, pero tampoco les entusiasman los desafíos que no sean retadores.
- Tolerancia ante la ambigüedad y la incertidumbre: características que acompañan a problemas que requieren una solución creativa y, con frecuencia, intuitiva.

Los resultados de las investigaciones empíricas no han sido concluyentes, pero existen evidencias que confirman que, al menos, algunas de estas características sí se dan en una gran mayoría de los empresarios, sobre todo, las que se refieren a la independencia, motivación de logro, control interno y tolerancia a la ambigüedad. Bill Bowerman perseguía el sueño de mejorar las condiciones de los atletas (motivación de logro), intentó poner en marcha su sueño apoyándose en otras empresas que se dedicaban al mercado de las prendas deportivas impulsando en ellas la innovación de sus productos (asumió un riesgo moderado), pero como no logró su objetivo intentó crear su propia empresa porque pensaba que a través de ella podía conseguir su sueño (control interno). En este ejemplo se pueden contemplar algunas de las características de un empresario.

Dentro de la visión de la administración de empresas, otro grupo de teorías sobre el empresario se incluyen en el llamado enfoque sociocultural o institucional, basado en el supuesto de que la decisión de convertirse en empresario y, por tanto, la creación de nuevas empresas está condicionada por factores externos o del entorno. Los factores

socioculturales y el marco institucional son fundamentales para determinar el espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas. Intentan explicar por qué existen zonas geográficas en las que se crean más empresas que en otras, o por qué la habilidad del empresario para establecer redes de relaciones con clientes, proveedores, etc., puede contribuir al éxito empresarial.

Uno de los enfoques más novedosos desde la perspectiva de la administración de empresas es el enfoque gerencial. Las teorías enmarcadas en este enfoque consideran que son los conocimientos y técnicas aprendidas en el ámbito de la dirección de empresas, los que dan lugar a la creación de empresas. Dado que los mercados no son perfectos, es el comportamiento del empresario (sus conocimientos y habilidades) lo que suple y completa las deficiencias del mercado. Confirman que el éxito de las empresas depende de distintas variables controlables por el empresario, y una de las principales son los conocimientos que éste tenga para dirigir y organizar su empresa. Bajo este enfoque, la creatividad y la innovación resultan cruciales para generar nuevas oportunidades de negocio.

2.2.2. Concepto de empresario

Según lo indicado en el epígrafe 2.1 del capítulo, se entiende que el empresario es el propietario de una empresa, bien porque la crea, la hereda o la compra y que, además, ejerce las tareas propias de la dirección. En el ámbito de la dirección de empresas la figura del empresario está unida a la propiedad y a la dirección al igual que en el ámbito jurídico. Sin embargo, y a diferencia de la dirección de empresas, al derecho le interesa la figura del empresario porque es sujeto de derechos y deberes, no como organizador de la actividad empresarial que con sus conocimientos y habilidades puede poner a su empresa en una situación de ventaja frente a sus competidores.

Algunos empresarios logran fabricar productos novedosos, descubrir nuevos usos a los existentes, diseñar nuevos procesos o nuevas formas de gestión, etc. A éstos se les llama empresarios innovadores o emprendedores, figura que estudiaremos en el siguiente epígrafe. Aunque Schumpeter consideraba que sólo a estos últimos debe llamárseles empresarios, también se puede considerar empresarios a aquellos menos creativos que, aunque nunca llegan a desarrollar una innovación, son capaces de organizar eficaz y eficientemente su empresa y hacerla perdurar a lo largo del tiempo.

Éste es el caso tratado en la lectura de Grúas Ruiz. D. José Ruiz creó su empresa para satisfacer la demanda de un determinado servicio en la zona donde vivía. Aunque ya se ofrecía ese servicio, utilizó la oportunidad que le brindaba el mercado en su zona. También los sucesores de D. José Ruiz son empresarios que siguen el legado de su padre, intentando mejorar la empresa, gestionándola de la mejor forma posible, incorporando nuevos conocimientos a la gestión empresarial para que perdure en el tiempo. No obstante, se reconoce que la función directiva asumida por el empresario al diseñar estrategias que le permitan aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades del

entorno, para conseguir alguna ventaja frente a unos competidores, es muy importante. Es decir, que la creatividad e innovación son variables claves para asegurar el éxito y la supervivencia de la empresa a largo plazo.

En la actualidad se acepta como función principal y definitiva del empresario la adopción de decisiones en situaciones de incertidumbre. El empresario actual adopta decisiones generales en la empresa, planifica los objetivos a conseguir y diseña los medios para alcanzarlos, aunque después puede delegar las decisiones operativas en niveles inferiores de autoridad. A medida que ha ido aumentando el tamaño y la complejidad de la empresa, la toma de decisiones se ha ido delegando en distintos niveles de la organización.

GRÚAS RUIZ: DEL EMPRENDEDOR A LA GESTIÓN PROFESIONALIZADA

Grúas Ruiz se creó hace alrededor de 40 años en Úbeda, un pueblo de la comarca jienense de La Loma. Su propietario, D. José Ruiz, nació en 1945 y era el pequeño de cuatro hermanos de una familia obrera, en un momento en el que las posibilidades de empleo para ellos eran la agricultura o la construcción. El padre de D. José intentó buscarles un buen porvenir a sus hijos y a él lo colocó a los once años de aprendiz con un mecánico de coches, que era un negocio con perspectivas en ese momento. A partir de ahí aprendió el oficio y estuvo en varios talleres de prestigio en Úbeda, siempre intentando progresar y mejorar su situación. Los fines de semana arreglaba coches por su cuenta e incluso compraba y vendía coches usados. Cuentan sus hijos como anécdota que compró dos coches usados «seiscientos» en Getafe (Madrid) y se los trajo los dos el mismo día hasta su pueblo, de treinta en treinta km, ayudado por los automovilistas que pasaban y le hacían el favor de llevarle de vuelta porque les decía que se le había parado su coche por falta de gasolina y así regresaba a por el otro coche. Este hecho muestra el tesón de este empresario que, en momentos de dificultad, aguzaba el ingenio para buscar soluciones sin importarle el esfuerzo personal.

En 1973 decidió montar su propio negocio al pensar que así ganaría más dinero que trabajando por cuenta ajena. Lo hizo en Torreperogil, a 8 km, dado que había muchos talleres mecánicos en Úbeda y no quería competir con ninguno de los que antes le habían contratado, partiendo así de cero. Su cuñado, D. Pedro Cortés, hoy Jefe de mantenimiento de la empresa, comenzó con él de aprendiz. El taller tuvo una buena aceptación, había muchos coches viejos y se averiaban mucho, entonces fue cuando, ante la necesidad de tener que rescatar los coches averiados y llevarlos al taller, decidió comprar la primera grúa.

Más tarde, se instaló en Úbeda y compró un local un poco más grande con el dinero que le dieron por el local antiguo. Siguió con el taller y las grúas, pero pasaba más tiempo con el camión que en el taller. En el año 1974, cuando estaba haciendo un servicio, montando unos telares, se le presentó un fabricante de grúas que estaba buscando clientes y le enseñó un catálogo con sus productos. Después de pensárselo, compró asustado una grúa que costaba 8.751.000 pesetas, pues no tenía ningún ahorro y vivía de alquiler, y la financió firmando una innumerable cantidad de letras. La grúa se dedicaba sobre todo a elevación de materiales en el sector de la construcción. Era un mercado que apenas empezaba entonces y muchos de los primeros servicios los hacía gratis para que viesen que era más fácil utilizar una grúa que subir a mano los materiales. Creó el mercado y tuvo

un gran éxito. A los ocho meses se compró la segunda grúa y, al año y medio, la tercera. Todavía no tenía casa, pero su parque de maquinaria tenía un volumen importante. Como ya no tenía tiempo para atender el taller y su cuñado también se había puesto a manejar grúas, tuvo que cerrar el taller a principios de los años ochenta. Contaba también por entonces con un colaborador importante en la oficina, D. José Navarrete, hoy subdirector comercial de la empresa, quien comenzó como apoyo en una pequeña oficina para atender las llamadas de los clientes, y más tarde fue el hombre imprescindible de la administración, llevando la contabilidad, la atención comercial, etc., en palabras de D. José Ruiz «la voz cantante».

En 1985 se creó Grúas Ruiz S. A., por consejo de sus asesores. La demanda era muy fuerte, las grandes empresas de construcción comenzaban a subcontratar los servicios de elevación y hubo un gran aumento del mercado hasta los años noventa. La empresa comenzó su expansión en 1985 comprando Grúas Gil, una empresa pequeña ubicada en Andújar a quién la competencia de Grúas Ruiz le había hecho perder poco a poco su negocio e iba a cesar su actividad por falta de relevo generacional. Su objetivo era expandirse geográficamente ampliando el abanico de oferta, crear delegaciones con personal y maquinaria propios para estar más cerca de los clientes ya que éstos valoran positivamente que esté ubicado en su localidad y se identifican más con la empresa. Al frente de esa delegación pusieron a un responsable, D. Manuel Muela, que hasta ese momento había sido conductor y actualmente desempeña funciones de jefe técnico comercial, encargándose de las grandes cuentas y, en general, de diseñar los servicios para los clientes.

A medida que crecía la empresa la estructura organizativa se hizo inadecuada al volumen del negocio. Sus hijos lo explican así: «Pasó de ser Pepe el del taller a empresario con cuatro sucursales. Pasó de ver a los trabajadores todos los días en el bar y saber incluso cómo les iba personalmente, a no tener apenas contacto con parte de su plantilla. Mantener la misma humanidad que había en este momento es complicado, y la clave, actualmente, creemos que es tener un equipo convencido y unidad a través de directivos intermedios». La incorporación de la segunda generación le ha ayudado a reestructurar la empresa con éxito.

FUENTE: Adaptado de Hernández et al. (2006).

LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Las organizaciones empresariales manifiestan como fin primordial defender los intereses de los empresarios y, a través de esta tarea, contribuir al crecimiento económico y bienestar de las sociedades. Su actividad se caracteriza por la negociación con las distintas fuerzas sociales, económicas y políticas para contribuir a dar solución a los grandes desafíos y problemas económicos y empresariales, impulsar la modernización del sistema productivo y el crecimiento económico, bajo un prisma, como es lógico, de defensa de los intereses empresariales.

Las confederaciones de empresarios son entidades privadas sin ánimo de lucro, y se constituyen como una organización profesional de empresarios confederada e intersectorial,

de ámbito autonómico o provincial, establecidas para la coordinación, representación, gestión, fomento y defensa de los intereses generales y comunes a todas ellas. Están dotadas de personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines.

En España, las organizaciones empresariales y patronales más significativas son la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE), la Confederación Española de Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) y sus diversas confederaciones empresariales de ámbito autonómico y provincial. En Andalucía, la principal organización representativa es la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).

Las Cámaras de Comercio, Industria y Navegación son órganos consultivos y de colaboración con las Administraciones Públicas, que representan, promueven y defienden los intereses generales de los agentes económicos de una región, y prestan numerosos servicios a las empresas que ejercen su actividad en la misma.

La información actualizada sobre estas organizaciones empresariales españolas puede consultarse en sus páginas web: <http://ceoe.es>; <http://cepyme.es>; <http://cámaras.org>; <http://camerdata.es> y <http://cea.es>.

2.2.3. La figura del emprendedor

El emprendimiento (*entrepreneurship*³) o actividad emprendedora es el proceso de creación de una empresa o un negocio capaz de entrar en nuevos mercados o en mercados ya establecidos. Hisrich, Peters y Shepherd (2005) definen el emprendimiento como: el proceso de creación de algo nuevo, con valor, dedicando el tiempo necesario y el esfuerzo, asumiendo el acompañamiento de riesgos financieros, psíquicos y sociales y recibiendo como resultado una recompensa monetaria y personal e independencia.

Esta definición puntualiza los aspectos básicos de ser emprendedor. En primer lugar, el emprendedor es creativo en el sentido de que supone el empleo de recursos y personas en una nueva forma de desarrollar una organización. Un emprendedor es un individuo que crea una empresa y que consigue hacerse un sitio en el mercado; por tanto, crea valor para él y para las personas que se implican en su negocio. Un software nuevo sobre administración de hospitales introducido por un emprendedor en el mercado crea valor para los administradores de hospitales porque hace su trabajo más fácil. En segundo lugar, para esta actividad el emprendedor requiere tiempo y esfuerzo. Asumir riesgo es el tercer aspecto importante del emprendedor. La parte final de la definición indica que el emprendedor recibe una recompensa. La más importante puede ser la independencia o la satisfacción personal. Las recompensas monetarias tienen también un papel importante y sobre todo es un indicador del grado de éxito del emprendedor.

³ Se considera que el vocablo anglosajón «entrepreneurship» se puede traducir por: emprendimiento, actividad emprendedora o espíritu emprendedor.

A menudo los emprendedores actúan creando una empresa, pero también pueden actuar generando nuevas actividades de negocio, introduciendo un producto o desarrollando un mercado. Así, los directivos de grandes organizaciones realizan actividades emprendedoras cuando idean nuevas líneas de productos o establecen nuevas divisiones para introducirse en mercados en que no habían estado. Entonces, en sentido amplio, los emprendedores manejan recursos para crear algo nuevo: una empresa, un producto o servicio, o hasta un mercado.

Siempre ha existido un sector de la población que quiere controlar su propio destino. Desde hace mucho, estas personas han optado por ser emprendedoras, pero también los cambios que sufre la economía estimulan el interés por ser el jefe de uno mismo. El adelgazamiento de las grandes compañías desbanca a millones de trabajadores y directivos. Muchos de estos empleados aceptan el trauma que les causa el despido y lo convierten en la oportunidad de emplearse a sí mismos, con frecuencia financiados por su indemnización. Otros miembros del mundo de las empresas ven cómo sus compañeros y amigos pierden su empleo y llegan a la conclusión de que en el futuro habrá pocas oportunidades en las compañías adelgazadas. Por tanto, voluntariamente rompen sus nexos con la compañía y optan por emplearse a sí mismos. Otra fuerza que alienta a estas personas es el aumento de posibilidades de obtener franquicias. Adquirir una franquicia permite al emprendedor tener su propio negocio, pero con menos riesgos. Esto se debe a que el porcentaje de fracasos de las franquicias es menor que el de los negocios típicos, porque el dueño de la franquicia proporciona apoyo para el marketing, las operaciones y la administración.

En este sentido, se puede considerar que muchos emprendedores son propietarios de pequeñas empresas por determinado período de tiempo. Durante el tiempo en que creó su empresa, en D. José Ruiz se puede ver la figura del emprendedor o cuando intentó seguir ofreciendo nuevos servicios para sus clientes. Pero no todo dueño de este tipo de negocios es un emprendedor; esto es, no todos los dueños de pequeñas empresas inician una actividad empresarial. Uno puede hacerse dueño de una pequeña empresa al comprarla o heredarla. Además, muchos de estos propietarios prefieren que sus negocios permanezcan pequeños y no los amplían como lo hacen los emprendedores de éxito.

Los emprendedores de éxito son aquellos cuyos negocios crecen con mayor rapidez. Encuentran oportunidades de mercado que otros tal vez hayan pasado por alto y tienen visión para explotar tales oportunidades. Se posicionan bien en mercados cambiantes o recién descubiertos. En este sentido, son innovadores y creativos. Pronostican con precisión el rumbo que toman los mercados y se preparan para atenderlos antes que los demás (Hellriegel et al., 2002). Con frecuencia este éxito no se corresponde con la introducción de algo nuevo, un producto o servicio, sino que realizan pequeñas modificaciones a algo que ya hacen los demás.

Sin embargo, el espíritu emprendedor no se limita exclusivamente a los negocios pequeños, como se ha apuntado anteriormente. Algunas compañías tratan de incorporar la figura del emprendedor porque, en general, los emprendedores tienen mayor capacidad de respuesta ante un entorno cambiante que los directivos dentro de una orga-

nización jerárquica tradicional. Los administradores tienen que desarrollar una mentalidad emprendedora, la cual es una forma de pensar en los negocios que privilegia las acciones que permitan beneficiarse de la incertidumbre, de ser capaz de identificar las oportunidades y de aprovecharlas para lograr una ventaja competitiva. En las organizaciones grandes, las personas que exhiben características de emprendedores se denominan intraemprendedores (*intrapreneur*) (Hitt et al., 2006).

El intraemprendedor, a veces denominado emprendimiento corporativo, es quien desarrolla una línea de negocio dentro de la estructura de una gran corporación con el fin de desplegar los recursos de la empresa en la comercialización de un nuevo producto o servicio (Gómez-Mejía et al., 2003). Algunas empresas desarrollan estrategias que favorecen la innovación y la gestación de nuevos negocios. Por ejemplo, 3M Company mantiene un objetivo corporativo que impone que el 30% de las ventas de la compañía procedan de productos con menos de cuatro años en el mercado. Esto obliga al personal técnico a dedicar un 15% de su tiempo a la experimentación de nuevos diseños de producto alrededor de los proyectos que ya tienen asignados. Estas políticas apoyan la estrategia de la innovación y dan como resultado un flujo constante de nuevos productos, desarrollados internamente en 3M Company. El ordenador personal de IBM se desarrolló en una unidad de negocio localizada en Florida y aislada del resto de la compañía, con objeto de construir, testar y lanzar al mercado el PC de IBM en sólo doce meses.

Una ventaja del intraemprendedor es que la compañía le aporta recursos financieros y corporativos más abundantes que en el caso de un empresario independiente. Los directivos emprendedores no tienen por qué abandonar su carrera en la compañía para llevar a cabo una nueva aventura empresarial. Por otra parte, un emprendedor corporativo que tenga éxito no recibirá las mismas recompensas financieras que las que podría obtener si se convirtiese en un empresario independiente.

Por último, los diversos estudios realizados sobre los emprendedores señalan que quienes tienen éxito cuentan con varias características en común, que incluyen algunos atributos personales y habilidades técnicas o gerenciales. La combinación de estos rasgos aumenta la probabilidad de tener éxito como emprendedor (Hellriegel et al., 2002).

Los atributos personales más destacados por los investigadores son: la fuerte necesidad de logro, deseo de ser independiente, confianza personal y disposición a realizar sacrificios en favor del negocio. Si bien estos individuos son diferentes de la mayoría de la gente, quizá no hayan nacido con la cualidad de emprender. Desarrollan atributos personales con el paso de los años, pero adquieren muchos otros de manera temprana en la vida y en esto el ambiente familiar desempeña una función fundamental.

La capacidad técnica: Los emprendedores suelen mostrar sólidas habilidades técnicas y en general aportar cierta experiencia relacionada con sus empresas. El cofundador de Nike, Bill Bowerman, utilizó sus conocimientos técnicos, como entrenador de atletismo de diecinueve corredores olímpicos, para diseñar un tipo de zapato revolucionario. Como hombre de negocios creó la suela de *waffle* y descubrió muchas formas de producir zapatos de tenis cada vez más ligeros.

Por último, administrar una empresa emprendedora de rápido crecimiento representa un gran desafío y, para lograrlo, es preciso recurrir a diversas **competencias gerenciales** como (Gómez Mejía et al., 2003): **habilidades de negociación** para obtener recursos que son controlados por otros individuos; **habilidades de trabajo en red** para recopilar información y construir alianzas, se trata de redes personales y de negocio, y **habilidades de liderazgo** para proporcionar a los demás una visión compartida sobre unos objetivos comunes.

INVENTAR IDEAS

El sentimiento general de algunos emprendedores es que todo está inventado y que poco queda por hacer y, muchas veces, a ese sentimiento contribuye nuestro entorno social y familiar que «quita las ganas» antes incluso de empezar.

Pero suscribo las palabras que ya en 1931 dijo Lincoln Steffens: «Nada está hecho. Todo en el mundo está por hacerse o volver a hacerse. Aún no se ha pintado el mejor cuadro, no se ha escrito la mejor pieza teatral ni se ha recitado el mejor poema. No hay en el mundo un ferrocarril perfecto, un buen gobierno ni una ley incólume. La física, las matemáticas y especialmente las ciencias más exactas y avanzadas están siendo fundamentalmente revisadas. La química apenas empieza a ser ciencia. La psicología, la economía y la sociología esperan un Darwin, quien a su vez espera a un Einstein. Si se les dijera esto a los jóvenes de nuestras universidades, entonces no serían especialistas en fútbol, fiestas y grados inconclusos. Pero no se les dice nada. Se les pide que aprendan lo que ya se conoce. Eso no es nada».

Cada una de sus palabras es tan válida hoy día como lo fue en 1931, y han pasado más de ochenta años desde que las pronunció, «Nada está hecho...» todo está por inventar.

Por tanto, tengamos la suficiente valentía para eliminar esta actitud negativa y empezar a inventar, a elaborar ideas sin desechar ninguna hasta que la desarrollemos y estudiemos con detenimiento para, posteriormente, aceptar, adoptar, combinar..., y desarrollemos nuestro propio, único y exclusivo modelo de negocio, ya sea un bar, un kiosko de chuches o el próximo google o facebook. Qué sería de Pinterest, la nueva red social de moda, si sus promotores hubiesen tenido ese concepto de «todo está inventado».

Así que empecemos a trabajar las técnicas de creatividad, ya sea la lluvia de ideas o brainstorming; el proceso de modificar la realidad y crear ideas absurdas derivadas de esta realidad; la unión de negocios complementarios en principio aparentemente distintos pero que se pueden complementar mutuamente de manera que se ofrezca un solo producto o servicio en lugar de dos separados; la lectura de libros para emprendedores o de negocio porque hay mucho que aprender, siempre hay que aprender; cambiemos nuestros hábitos para la generación de ideas. Hay muchas técnicas, practícalas y emprende el reto de cambiar.

FUENTE: <http://www.ideaynegocio.com/inventar-ideas>, 8 de marzo de 2012. Escrito por Juan Manuel Fernández Bacas (accedido el 11/02/2014).

2.3. LA DIRECCIÓN. CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES

No es sencillo explicar la labor de los directivos, pues son diversos los puestos de dirección y la actividad de las organizaciones difiere en muchos aspectos. No obstante, los investigadores de la administración, después de muchos años de estudio, crearon tres esquemas de clasificación para describir la labor de los directivos en las organizaciones: por funciones, por papeles o roles y por habilidades.

2.3.1. Funciones directivas

De acuerdo con esta clasificación, los directivos realizan ciertas actividades o funciones al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás.

La ejecución del trabajo del directivo incluye cuatro funciones básicas: **planificación, organización, dirección del comportamiento y control** (figura 2.3). Dichas funciones no siguen una secuencia rígida predeterminedada. El tiempo que el gerente dedica a cada una de ellas depende del puesto que desempeña en la organización. Se va a definir brevemente lo que abarca cada una.



Figura 2.3. Funciones administrativas y directivas. [FUENTE: Hitt et al. (2006).]

La **planificación** realiza una reflexión de la que se deriva hacia dónde ir, lo que implica: *a)* formular los objetivos que persigue la organización; *b)* determinar los cursos de acción necesarios para alcanzarlos, y *c)* identificar y decidir cómo distribuir los re-

cursos de la organización para conseguir los objetivos. Los fundadores de Nike son un buen ejemplo de directivos que planifican su trabajo, mostrando la importancia de la innovación en el desarrollo de las prendas deportivas, qué productos podrían vender a los clientes y la importancia de contar con empleados para expandirse. En este sentido, asimilaron bien lo que significa la planificación.

Históricamente, la **planificación** se ha descrito como un proceso que emana desde el nivel superior de la organización hacia el inferior, de manera que los altos directivos establecen los planes de negocio y comunican a los demás las instrucciones para su puesta en práctica. Sin embargo, la concepción más moderna de la planificación concibe ésta como un proceso dinámico en el que todos los empleados de la organización utilizan sus propias ideas y las de sus clientes, proveedores y otros grupos de interés para identificar oportunidades que permitan crear, aprovechar, reforzar y sostener una ventaja competitiva. Este proceso dinámico gira en torno al objetivo de crear cada vez mayor valor.

La **organización** es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes y cumplan las metas. Consiste en asignar las tareas, agrupar las actividades en departamentos y distribuir la autoridad y los recursos entre los miembros de la empresa u organización. Aún en los inicios de la andadura en Nike, Bowerman y Knight, dividieron el trabajo. Este último llevaba la gestión y Bowerman se dedicaba a la investigación y desarrollo. En la Universidad los departamentos se agrupan en función de las áreas de conocimiento a las que están adscritos los profesores. El grado de especialización es alto y la autoridad y la responsabilidad está repartida a lo largo de toda la organización, los puestos de trabajo tienen una gran independencia y se les asigna una gran responsabilidad. Su estructura está poco jerarquizada.

Mediante una organización eficaz los directivos coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos.

La **dirección del comportamiento** intenta influir en las personas para que presten su esfuerzo y contribuyan voluntariamente y con interés al logro de los objetivos. La función de dirección del comportamiento se ejerce a través de las subfunciones de liderazgo, motivación y comunicación. Debe crearse una cultura y unos valores compartidos, comunicar los objetivos a los empleados y motivarlos para que logren un adecuado desempeño. Los directivos dirigen cuando motivan a los empleados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquier otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

Carla Royo-Villanova fundadora de *Carla Bulgaria Roses Beauty*, en una entrevista concedida al diario *Expansión* (8/02/2012), hace la siguiente declaración, en donde se puede ver reflejada la función de dirección del comportamiento: «Quiero que el equipo disfrute de su vida más allá de la empresa». «Siempre he dicho que mi manera de entender la empresa es con un equipo que no trabaja para ti, sino contigo. Además de los resultados, busco que mis empleados estén felices en su vida personal y profesional porque quiero que se tomen la empresa con la misma ilusión que tengo yo». Por este

motivo, la fundadora concede total libertad a sus empleados para que trabajen desde casa y organicen su tiempo en función de su carga laboral y ella misma carece de secretaria: «soy yo la que organiza mi agenda».

La última función directiva es la de **control**. Después de fijar las metas (planificación), formular los planes (planificación), decidir el esquema de relaciones (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección del comportamiento), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas es preciso rectificar el desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por función de control.

Las organizaciones prestan una gran atención a la función de control, debido al carácter dinámico del entorno económico actual, que demanda cambios y elevados procesos de aprendizaje. Las tecnologías de la información permiten implantar controles de manera eficaz, así como ayudar a todos los empleados a utilizar la información para tomar decisiones, aprender y realizar nuevas aportaciones. Nike establece presupuestos para cada línea de calzado: de entrenamiento, aeróbicos, caminata, baloncesto y fútbol, y hace responsables a los empleados del cumplimiento de los objetivos de producción y financieros. Si una línea de producto no cumple los objetivos se reemplaza. Knight dedica parte de su tiempo a viajar por el mundo y visitar a comerciantes minoristas. Así, conoce lo que desean los clientes en términos de calidad del producto, rendimiento y precio. Luego, se sirve de estos conocimientos al fijar normas de desempeño para la empresa.

2.3.2. Roles directivos

El intelectual canadiense Henry Mintzberg (1973) propuso un enfoque alternativo para describir la función de dirección. Basó su sistema de clasificación en estudios de investigación sobre la forma en que los administradores emplean su tiempo en el trabajo y se orientó hacia los «roles» que él denominó «conjuntos organizados de conductas». Aun cuando esta forma de ver las actividades del trabajo del directivo no ha reemplazado el enfoque funcional, llamó mucho la atención porque favorece el entendimiento y ofrece datos adicionales que no son tan fáciles de observar en la perspectiva anterior.

Mintzberg organizó su tipología de los roles directivos en tres categorías principales (interpersonales, de información y de decisión), cada una de las cuales contiene roles específicos. Este sistema comprende en total diez roles, como muestra la tabla 2.3.

Roles de información. Esta serie de conductas se construyen sobre las relaciones interpersonales que el directivo establece y se puede destacar actualmente la importancia de Internet para que el directivo establezca contactos y los mantenga. Los tres roles de información específicos que Mintzberg identificó son los siguientes:

- **El rol de monitor.** Este tipo de conducta implica la búsqueda continua de información que los administradores requieren para mantenerse al tanto de los avan-

TABLA 2.3
Roles administrativos

Categoría	Función	Actividad
Interpersonal	Cabeza visible	— Figura representativa. Está obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza social o legal.
	Líder	— Dirige y motiva a los empleados. Crea equipos.
	Enlace	— Mantiene una red de contactos.
Informativa	Monitor	— Busca y recibe información para obtener un conocimiento profundo de su empresa y del entorno.
	Difusor Portavoz	— Envía información a otros miembros de la organización. — Transmite información al exterior: discursos, informes.
Decisional	Emprendedor	— Busca oportunidades, inicia proyectos.
	Gestor de anomalías	— Toma medidas correctivas cuando la organización se encuentra ante problemas importantes.
	Asignador de recursos	— Decide quién recibe recursos. Confecciona los presupuestos.
	Negociador	— Representa a la organización en las negociaciones importantes.

FUENTE: Mintzberg (1983).

ces cruciales que podrían afectar al trabajo de su unidad y al suyo propio. La monitorización, en general, tiene que ver con información escrita y hablada, así como con hechos «sencillos» y «complejos». Un directivo que pasa largo rato en la sala de descanso del personal charlando con otros colegas con la finalidad de reunir datos sobre un nuevo desarrollo industrial sería ejemplo de este rol.

- **El rol de difusor.** El directivo no sólo recibe información, sino que también la envía. Con frecuencia envía información que el receptor desea, pero que sin la ayuda del directivo le sería muy difícil adquirir. El supervisor que se entera de los planes de reorganización de su área por parte de la dirección intermedia y comunica dicha información a sus subalternos estaría actuando en su rol de difusor.
- **El rol de portavoz.** Con frecuencia se solicita al directivo que manifieste los puntos de vista de la unidad de la cual es responsable. En los niveles administrativos inferiores, de manera habitual esto significa representar a la unidad ante otros individuos o grupos dentro de la organización. En los niveles administrativos superiores, este rol del portavoz interno también podría complementarse

con un componente externo, en el cual la organización y sus actividades e intereses a menudo deben manifestarse al mundo exterior. Cuando el directivo de la región oriental se reúne con otros gerentes regionales y muestra las visiones o perspectivas del personal de ventas de su región sobre si es probable que funcione el nuevo plan de incentivos de ventas propuesto, está desempeñando un rol de portavoz.

Roles interpersonales. Los papeles interpersonales se componen de tres clases de conductas y, de acuerdo con Mintzberg, se derivan directamente de la autoridad formal que la organización le otorga al administrador, a saber:

- **El rol de cabeza visible o representante.** Esta serie de conductas implica un énfasis en actividades protocolarias, como atender una labor de asistencia social, dar la bienvenida a un dignatario extranjero o presidir una celebración de despedida para un empleado que se jubila. Aunque en alguna ocasión específica quizá esta conducta no sea importante en sí, la actividad llega a ser un componente indispensable en el trabajo de un administrador.
- **El rol de líder.** Este papel consiste en esencia en influir en los demás o en dirigirlos. La conducta del líder se demostraría cuando, por ejemplo, el líder del equipo de un proyecto recién adjudicado por la empresa reúne a miembros elegidos cuidadosamente para analizar su visión, las metas del equipo y sus ideas.
- **El rol de enlace.** Este papel destaca los contactos que el directivo tiene con las personas externas a la cadena de mando de la autoridad formal. Tales contactos incluyen no sólo a los otros directivos dentro de la empresa, sino también a muchos individuos fuera de ella, por ejemplo, clientes, proveedores, funcionarios de la administración pública y administradores de otras organizaciones. Asimismo, comprende interacciones horizontales, en contraste con las interacciones interpersonales verticales del directivo y resalta el hecho de que una parte importante del trabajo de los directivos consiste en servir como intermediarios entre su propia unidad y otras unidades y grupos. El rol de enlace se aplicaría a la situación en que un gerente de marketing interactúa con clientes clave para saber acerca de sus reacciones ante las nuevas ideas del producto.

Roles de decisión. La última categoría de roles, en este sistema de clasificación, se relaciona con los requerimientos para la toma de decisiones del trabajo de un directivo. Mintzberg distinguió cuatro roles de decisión:

- **El rol de emprendedor.** Los directivos no sólo toman decisiones rutinarias en el trabajo, sino que a menudo se comprometen en actividades para explorar nuevas oportunidades o iniciar nuevos proyectos. Esta conducta emprendedora dentro de la organización suele implicar una serie de decisiones que permiten la evaluación continua respecto a seguir adelante con las nuevas empresas o abandonarlas. Este tipo de comportamiento conlleva cierto grado de riesgo. Suponga, por

ejemplo, un directivo de producción de bajo nivel que propone una idea para que se cree una nueva unidad organizacional de ventas, que analiza con sus colegas y luego, con base en sus reacciones, la modifica y la presenta a la administración en el nivel superior. Ese administrador estará manifestando una conducta emprendedora que va más allá de sus responsabilidades cotidianas.

- **El rol de gestor de anomalías.** Los directivos deben ser capaces de responder ante los conflictos o problemas. En este papel, el administrador a menudo actúa como juez, solucionador de problemas o moderador de conflictos. La finalidad de este rol es, por supuesto, evitar que los asuntos problemáticos pequeños crezcan y se compliquen. En una situación de descontento de los trabajadores ante una tarea particularmente desagradable, pero necesaria, interviene para resolver la situación, está funcionando como gestor de anomalías.
- **El rol de asignador de recursos.** Los recursos de todo tipo casi siempre son limitados en las organizaciones y una de las principales responsabilidades de los directivos es decidir cómo distribuir los recursos que están bajo su responsabilidad. Las decisiones sobre asignación tienen un efecto directo en el desempeño de una unidad. El directivo del servicio de la recepción en un gran hotel es quien decide cuántos y cuáles oficiales se asignarán a cada turno; así estará ejerciendo el rol de asignador de recursos.
- **El rol de negociador.** Este tipo de comportamiento directivo se refiere al hecho de que a menudo se le requiere para que realice acuerdos con personas de otras unidades o de otras organizaciones (dependiendo del nivel del puesto directivo). El administrador que se encuentra en esta situación de decisión es responsable de saber qué recursos pueden o no comprometerse en determinadas soluciones negociadas. La persona de un equipo negociador que ayuda a establecer una nueva empresa conjunta con una compañía externa estaría desarrollando el rol de negociador.

El conjunto de roles que se describen en el análisis de Mintzberg sobre el trabajo administrativo destaca la considerable variedad de conductas que exigen esos tipos de puestos de trabajo. Entre los distintos papeles realizados por un directivo existen interrelaciones. Por ejemplo, en la negociación del convenio colectivo de una empresa, el directivo actúa simultáneamente como negociador, cabeza visible, portavoz y asignador de recursos.

El grado de importancia de cualquier rol específico variará de manera considerable de un trabajo administrativo a otro. El lugar donde el trabajo se articula con la organización tendrá mucho que ver con qué rol o roles particulares se enfatizan en la organización. La mezcla de roles que desempeñará el supervisor de los cajeros de servicio al cliente de una sucursal bancaria es indiscutiblemente distinta de la mezcla de roles que tendrá el vicepresidente del banco. Sin embargo, Mintzberg sostiene que los diez roles conforman un todo y que para entender la naturaleza total de cualquier trabajo administrativo deben tenerse en cuenta todos ellos.

2.3.3. Habilidades directivas

Como cualquier otra actividad humana, la administración implica el ejercicio de habilidades, es decir, de capacidades altamente desarrolladas así como de competencias. Las habilidades son el resultado de una combinación de aptitud, educación, capacitación y experiencia. Adquirir esas competencias mediante formación y capacitación se ha convertido en una prioridad tanto de quienes aspiran a ser gerentes como de las organizaciones donde trabajan. Se han identificado tres tipos de habilidades primordiales para las tareas directivas: habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales (véase la figura 2.4). La falta de estas habilidades puede inducir al fracaso.

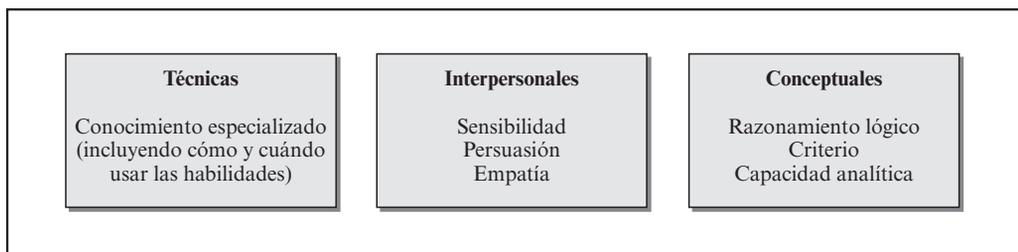


Figura 2.4. Habilidades del administrador. [FUENTE: Hitt, Black y Porter (2006).]

Uno de los principales problemas de quienes crean pequeñas empresas es que no poseen las habilidades conceptuales y humanas convenientes, a pesar de lograr el nivel adecuado de las técnicas. La necesidad de poseer más cantidad de unas u otras habilidades cambia en función de los niveles de responsabilidad de cada directivo. El grado en que se requiere cada habilidad puede variar con el puesto ocupado, aunque todos los directivos deben tener un nivel mínimo de todas ellas para lograr un buen desempeño.

Las habilidades conceptuales a menudo llamadas destrezas cognoscitivas o complejidad cognoscitiva, tales como el razonamiento lógico, el criterio y las capacidades analíticas, son elementos de predicción relativamente confiables sobre la eficacia administrativa. Estas habilidades son las que deben poseer los directivos para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas. Con estas habilidades los directivos contemplan la organización en su totalidad, comprenden las relaciones entre sus unidades y ven el lugar que ocupa en el entorno general. Estas habilidades son más importantes en los niveles administrativos superiores. Es por ello por lo que, a medida que los gerentes ascienden en jerarquía, deben ir desarrollando habilidades conceptuales, pues, de lo contrario, sus posibilidades de promoción disminuirán. Así, por ejemplo, un director de marketing que esté inmerso en cuestiones técnicas, en vez de pensar estratégicamente, no tendrá éxito en puestos de alta dirección, ya que muchas de las responsabilidades en este nivel requieren una visión global: toma de decisiones, asignación de recursos e innovación.

Las habilidades humanas o interpersonales se refieren a la capacidad de colaborar con otras personas y de trabajar eficazmente en equipo. Se manifiestan en la forma en que un directivo se relaciona con sus subordinados, e incluyen la capacidad de motivar, facilitar, coordinar, dirigir, comunicar y resolver conflictos. Se ha demostrado que las habilidades interpersonales como sensibilidad, persuasión y empatía son muy importantes en todos los niveles de la administración, aunque lo son más en los niveles bajo y medio. Al igual que las habilidades conceptuales, las humanas pueden aprenderse mediante formación y capacitación.

Las habilidades humanas se han convertido cada vez en más decisivas, a medida que crecen la globalización, la diversidad de la fuerza de trabajo, la incertidumbre y la competencia para reclutar personas con conocimientos y habilidades especiales. Hoy los directivos necesitan preocuparse por las necesidades emocionales de las personas y no sólo por las necesidades físicas relacionadas con las tareas del puesto. A menudo, las empresas pierden buenos empleados bajo la responsabilidad de sus superiores, que no muestran respeto ni consideración por ellos. Una manera de que los directivos entiendan sus fuerzas y sus debilidades es solicitar a sus superiores, compañeros y subordinados que les aporten retroalimentación acerca de su desempeño. La retroalimentación completa y directa ayuda a los directivos a fortalecer sus habilidades humanas.

Las habilidades técnicas entrañan el conocimiento especializado sobre procedimientos, procesos, equipo y similares, e incluyen las destrezas relacionadas con saber cómo y cuándo utilizar ese conocimiento. Las investigaciones muestran que esas habilidades, en especial, son importantes en las etapas iniciales de la formación directiva. Muchos gerentes de primera línea promocionan a mandos intermedios por la calidad de sus habilidades técnicas. Sin embargo, ello puede contribuir al fracaso, debido a que pierden importancia respecto a las habilidades humanas y conceptuales, al ir avanzando por la escala jerárquica. Las habilidades técnicas parecen haber sido particularmente críticas para la puesta en marcha de varias empresas de éxito, como aquellas donde participaron Steve Jobs y Steve Wozniac en Apple Computer, o Bill Gates en Microsoft. Tanto en una situación de emprendimiento como en un escenario organizacional más grande, las habilidades técnicas suelen ser necesarias para dirigir de manera eficaz, aunque por lo general no resultan suficientes.

2.3.4. Niveles de dirección

Una organización pequeña por lo general sólo cuenta con un nivel directivo, a menudo, el fundador o el propietario o el director ejecutivo. En cambio, las grandes organizaciones, por lo general, poseen más de un nivel gerencial con diversos objetivos, tareas, responsabilidades y autoridad. Así pues, un directivo de primera línea de un establecimiento comercial de una gran cadena de distribución actúa de forma muy distinta al director general. En la figura 2.5 se aprecian los tres niveles directivos fundamentales.

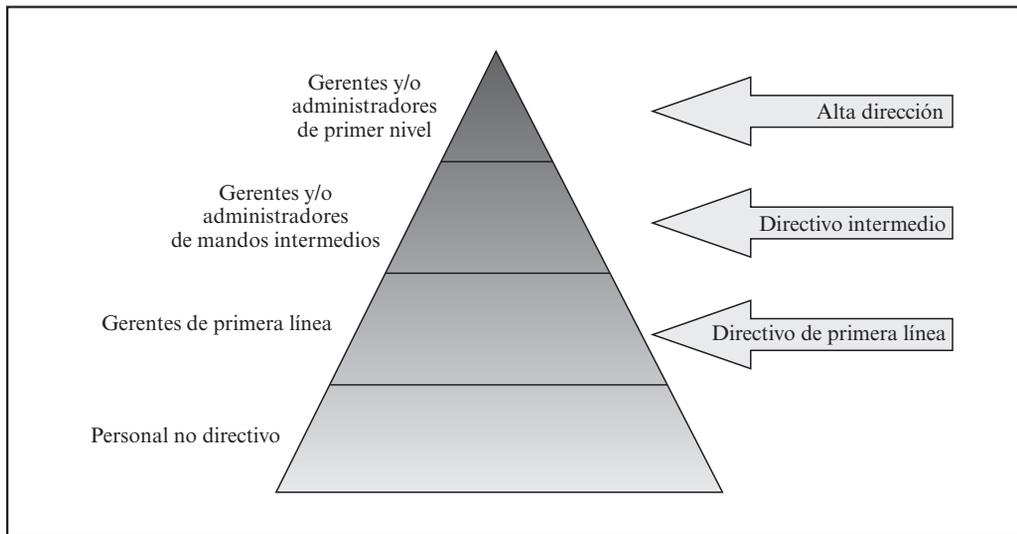


Figura 2.5. Niveles de dirección fundamentales. [FUENTE: Hellriegel et al. (2002).]

Directivo de primera línea. Es responsable de la producción de bienes y servicios. Puede llamárseles jefes de venta, de sección o supervisores de producción, dependiendo de la empresa. Los empleados que dirige realizan labores básicas de producción de bienes o servicios. Por ejemplo, un directivo de primera línea en una planta metalúrgica supervisa a empleados que producen acero, operan y dan mantenimiento a la maquinaria o elaboran órdenes de almacenamiento y transporte. El directivo de ventas de un concesionario de automóviles español supervisa a los vendedores que muestran los automóviles a los clientes en la sala de exhibición. Un gerente de venta de automóviles japonés trabaja en una oficina provista de ordenadores y teléfonos a la manera de un centro de telemarketing y supervisa al personal de ventas, el cual acude a casa de las personas para venderles los coches.

Directivo intermedio. Es quien recibe las estrategias y políticas generales de la alta dirección y las traduce en metas y planes específicos que deben instrumentar los directivos de primera línea. Es común que los directivos intermedios ocupen cargos como jefe de departamento, director de fábrica o director financiero. Son responsables de dirigir y coordinar las actividades de los directivos de primera línea y, en ocasiones, del personal administrativo como empleados de la oficina, recepcionistas y asistentes de dirección.

Muchos directivos intermedios comienzan su carrera y pasan varios años como directivos de primera línea. Aun así, el ascenso con frecuencia resulta difícil y a veces traumático. El marcado énfasis en el desempeño del grupo y la asignación de recursos representan las diferencias más importantes entre los directivos de primera línea y los mandos intermedios. Estos últimos, a menudo, participan en la revisión de los planes de trabajo de diversos grupos, los ayudan a establecer prioridades y negociar y coordi-

nar sus actividades. Además, tienen que fijar fechas objetivo, decidir a qué proyectos hay que asignar dinero, personal y materiales, y traducir los objetivos generales de la alta dirección en planes, programas y procedimientos operativos concretos. Una imagen habitual es contemplar al mando intermedio gran parte de su jornada hablando por teléfono, asistiendo a reuniones de grupos de trabajo y preparando y revisando informes. Sin embargo, no suelen afrontar los aspectos técnicos del trabajo, de modo que cualquier habilidad técnica con que cuenten sólo tiene una utilidad indirecta. En muchas organizaciones actuales, preparar a los subordinados y ayudarlos a crecer en la organización resulta esencial para que lo vean como un buen directivo.

Cuando los directivos intermedios no logran desarrollar a su personal, probablemente baje la moral del grupo y se genere una gran rotación. En las empresas más avanzadas cada vez se les pide que sean más innovadores y emprendedores, que administren el crecimiento y el desarrollo de nuevos negocios. En la lectura sobre *la difícil labor del jefe intermedio* se recogen distintas opiniones sobre la actividad en el trabajo del mando intermedio y sus prioridades.

La alta dirección. La constituyen los directivos que están en la cumbre de la jerarquía, los máximos responsables de la empresa, es decir, son los directivos senior de una organización y los responsables de la administración general. El presidente ejecutivo (CEO, *Chief Executive Officer*) de una organización es el directivo más importante y de mayor nivel. Una preocupación básica del presidente ejecutivo es la creación de un equipo de alta dirección coherente, un grupo compuesto por los directivos que mayor responsabilidad tienen en la consecución de los objetivos de la organización. Los cargos más comunes de alta dirección son: director general, presidente, presidente del consejo de administración, presidente de división y vicepresidente ejecutivo. La alta dirección consume la mayor parte de su tiempo en funciones de planificación y organización. Es responsable del desempeño de todos los departamentos: tiene una responsabilidad multidepartamental. Fija el rumbo de la organización, formula los objetivos estratégicos (el tipo de bienes que producirá la organización, por ejemplo), decide cómo deben interactuar los departamentos y vigila la forma en que los mandos intermedios utilizan los recursos para obtener un nivel de desempeño suficiente.

LA DIFÍCIL LABOR DEL JEFE INTERMEDIO

«Imaginen la complicada situación del ejecutivo de nivel intermedio. Intenta complacer a sus jefes, interpreta sus mensajes y los comunica al personal, cumple los objetivos financieros, entrega revisiones de desempeño y confronta metas siempre cambiantes.

Abrumado por sus responsabilidades, nunca con el tiempo suficiente para cumplir con su trabajo, el cargo de un directivo intermedio se ha vuelto demasiado complejo para que alguien lo ejecute. Al mismo tiempo, las compañías a menudo ascienden a sus mejores empleados a esos puestos gerenciales, y no hay garantía de que estos trabajadores posean las aptitudes adecuadas para triunfar.

En un sondeo elaborado en 2010 por Towers Watson a 20.000 empleados de grandes firmas, el 48% respondió que su jefe inmediato no tenía suficiente tiempo para encargarse

de sus responsabilidades o no poseía las habilidades adecuadas para mejorar el desempeño de los trabajadores poco productivos.

En respuesta, Tom Davenport y Stephen D. Harding, ambos consultores de Towers Watson, propusieron algunos cambios en la forma en que operan los cargos gerenciales intermedios. Davenport describe el estilo de liderazgo más efectivo como *offstage management* o gestión entre bastidores. Este tipo de directivos se centran en «gestionar el entorno, no las personas». El viejo estilo de un jefe que rondaba a los empleados, con frecuencia caía en la microgestión, operaba autocríticamente y regía por el miedo. El gerente entre bastidores opera más bien como un director de teatro. «El director crea un entorno para que todos tengan éxito y luego se quita del camino», ilustra Davenport.

En el pasado, los directivos intermedios servían como vehículos para que la alta dirección pasara información a los subordinados. Pero la revolución en las comunicaciones laborales registrada en las últimas dos décadas ha cambiado grandemente esa parte del trabajo de un directivo medio. Tal vez estos directivos *offstage* tengan más contacto con los empleados que los gerentes autocráticos chapados a la antigua, pero la comunicación «crea las circunstancias para que los individuos trabajen con mucha independencia», advierte Davenport.

Por esa razón, para que los líderes «tras bastidores» ejecuten bien su cargo, las compañías deben contratar de una forma diferente. En lugar de ascender al empleado más productivo a un cargo directivo, las compañías deberían contratar gerentes que sepan cómo manejar conflictos. «No puedes enviar a un gerente a un curso de empatía», señala Davenport.

Los gerentes intermedios de la aerolínea Southwest Airlines, por ejemplo, capacitan al personal encargado del equipaje y de las puertas de embarque para saber qué hacer exactamente si un vuelo se retrasa o surgen otros inconvenientes. Por tanto, el gerente *offstage* proporciona las herramientas para que los empleados sepan resolver los problemas por su cuenta: el gerente no tiene que estar allí para indicar el camino. Contando con estos recursos, los trabajadores de Southwest saben cómo mantener las operaciones de los aviones, lo que a su vez repercute positivamente en el negocio de la aerolínea.

Cisco también aplicó cambios importantes en la forma en que operan sus mandos intermedios, apunta Davenport, quien asesoró a la compañía en 2010. Antes, la mayoría de los gerentes de Cisco dedicaban el 25% de su tiempo a gestionar al personal y el restante 75% escribiendo códigos o realizando labores asociadas al software. Cuando los gerentes de la compañía recibieron capacitación en 2010, se dieron cuenta de que no tenían tiempo suficiente para manejar a su personal. Cisco modificó la naturaleza del trabajo y creó su propio programa de certificación para capacitar a los gerentes según este nuevo enfoque.

Actualmente, los mandos intermedios de Cisco pasan el 75% de su tiempo gestionando a otros, y destinan solamente el 25% a la supervisión de software. Ahora que los gerentes de rango medio están más centrados en funciones gerenciales, Cisco aumentó su productividad y retuvo a su personal y a sus gerentes (lo que no impidió que la compañía anunciara este verano planes para despedir a 6.500 empleados como parte de una reorganización general).

Hace algunos años, el fabricante de software de diseño Autodesk realizó una investigación con sus clientes sobre qué aptitudes tenían sus gerentes de ventas más productivos, comenta Brian Cloughley, director de capacitación en ventas de Autodesk. El estudio reveló que los gerentes que dedicaban cuatro horas al mes a entrenar a cada empleado de ventas generaban los mayores ingresos para la compañía. En consecuencia, Autodesk redefinió las funciones del cargo, para que así los gerentes pudieran capacitar a otros sobre cómo planificar las ventas y cómo cerrar acuerdos con los clientes. Antes, los gerentes pasaban la

mayor parte del tiempo vendiendo y prestaban poca atención a asesorar a otros empleados. Hoy, Autodesk contrata gerentes capaces de «colaborar, escuchar y entender las preocupaciones del cliente», explica Cloughley. Y gran parte de las labores administrativas que recaían sobre los cargos gerenciales ahora se han automatizado, liberando a los cargos medios para que puedan capacitar a otros.

«Los gerentes que despejan obstáculos y alientan al personal crean un efecto “Pígalión”. Es la influencia que tienen las expectativas sobre el desempeño», resume Davenport.

FUENTE: www.CNNexpansion, 21 de septiembre de 2011 (accedido el 11/2/2014).

Por lo general, se centra en los aspectos de largo plazo y concede gran importancia a la supervivencia, el crecimiento y la eficiencia general de la organización. En última instancia, la alta dirección es la responsable del éxito o fracaso de la organización y su desempeño está sometido a la observación constante de personas de dentro y fuera de las organizaciones, así como de otros empleados e inversores. Entre sus tareas más importantes se encuentran transmitir una visión común a todos, impulsar la cultura organizativa y fomentar un espíritu emprendedor que ayude a mantenerse al día con los cambios constantes. Hoy más que nunca la alta dirección debe aprovechar los conocimientos, las habilidades y capacidades especiales de cada empleado. La alta dirección tiene que hacer frente a tareas de relaciones públicas. Debe responder con rapidez a crisis que podrían generar problemas de imagen a sus organizaciones. Muchas de sus labores exigen participar en redes de contacto con otros directivos, así como actualizar sus conocimientos de forma continua. El Sr. Parker, presidente y consejero delegado de Nike, es un ejemplo de directivo que pertenece a la alta dirección y que a lo largo de su trayectoria profesional ha ido ocupando en la empresa distintos niveles directivos.

PRESIDENTE Y CONSEJERO DELEGADO DE NIKE, INC.

El señor Parker es el Presidente y Consejero Delegado desde 2006. Ha sido empleado de Nike desde 1979, con responsabilidades primarias en investigación de productos, diseño y desarrollo, comercialización y gestión de marca. El señor Parker fue nombrado Vicepresidente de la división encargada del desarrollo en 1987, Vicepresidente Corporativo en 1989, Director General en 1993, Vicepresidente de Global Footwear en 1998 y Presidente de la marca Nike en 2001. Además de ayudar a liderar el crecimiento continuo de la marca Nike, Parker es responsable del crecimiento de la cartera global de negocios NIKE, Inc.'s, que incluye Converse Inc., y Hurley International LLC.

FUENTE: <http://nikeinc.com> (accedido el 12/02/2014).

2.4. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA Y SUS ÓRGANOS

Como se ha indicado en el epígrafe 2.1, cuando las empresas aumentan su dimensión, necesitan una organización más compleja y mayores cantidades de capital. Esto produce modificaciones importantes en las características de la propiedad y la dirección y en sus interrelaciones.

En una empresa pequeña una persona o una familia pueden aportar los recursos necesarios, dirigir toda la empresa y tomar todas las decisiones. Si la empresa crece, o si nace con un tamaño grande, resulta necesaria la participación de un gran número de personas que aporten recursos, y lo más frecuente es que el propietario de la empresa no sea una persona, sino una sociedad en la que distintas personas ostentan una parte del capital. Además, el incremento de tamaño obliga a la contratación de personas especializadas en gestionar organizaciones complejas que una sola persona no podría administrar aunque tuviera una gran disposición para hacerlo.

En España la forma societaria más frecuente para empresas grandes es la sociedad anónima, y en otros países existen formas análogas. De cada uno de los propietarios se dice que es un accionista. En las sociedades, fundamentalmente las que cotizan en bolsa, existen distintos tipos de accionistas: *a)* mayoritarios, que pueden influir, individual o conjuntamente, en el control de la empresa; *b)* pequeños inversores, con escaso poder para influir en el control, ya que sólo buscan la mayor rentabilidad para sus ahorros, y *c)* inversores institucionales, tales como los fondos de inversión, fondos de pensiones y compañías de seguros. Aunque no todos ellos tienen la misma importancia relativa, todos ellos son dueños de la empresa.

Cuando el número de accionistas es elevado, es imposible que todos dirijan la empresa y, en el caso de que esto fuera posible, la adopción de decisiones sería muy lenta debido al tiempo requerido para que todos los propietarios llegaran a un acuerdo. Esta lentitud llevaría, además, a que las decisiones fueran irrealizables: desde el comienzo del proceso de decisión hasta que se alcanza un consenso final lo más probable es que las circunstancias que provocaron la decisión hayan cambiado.

En estas empresas de mayor dimensión se produce el fenómeno de separación entre la propiedad y la dirección, lo que hace que se presente con bastante frecuencia una situación de divergencia de intereses y de asimetría de información entre ambos grupos. La teoría de la agencia explica los problemas que pueden surgir en una relación de negocio cuando una persona delega la autoridad para tomar decisiones en otra (Jensen y Meckling, 1976). A partir de esta teoría, se puede comprender cómo los directivos no siempre actúan en beneficio de los propietarios por tener funciones de utilidad distintas.

Los intereses del directivo, derivados de su propia función de utilidad, tienen componentes monetarios: retribuciones, incentivos, y no monetarios como promoción, autonomía, prestigio o poder (Guerras y Navas, 2007), además de la propia seguridad o permanencia en la dirección. La mayor parte de estos objetivos se pueden conseguir en mejores condiciones mediante el crecimiento de la empresa ya que éste permite, con carácter general, mayores posibilidades de promoción, de retribución o de poder. Pero el crecimiento de una empresa no es sinónimo de creación de valor; el crecimiento se

puede hacer creando valor o destruyéndolo. También es posible, en algunos casos, crear valor mediante la reducción del tamaño de la empresa o a través de la reestructuración.

En consecuencia, los intereses de los directivos pueden entrar en conflicto con los objetivos de los accionistas por lo que, si los objetivos de la propiedad y la dirección divergen, ello puede traducirse en la búsqueda de objetivos empresariales diferentes (creación de valor frente al crecimiento). En esta situación, una discrecionalidad amplia de los directivos en la toma de decisiones puede afectar al objetivo de los accionistas, de tal manera que la maximización de su riqueza sea sustituida por objetivos más próximos a los directivos, como puede ser el crecimiento empresarial o la generación de los recursos suficientes para asegurar la independencia de la vida de la empresa de los mercados de capitales, más vinculados a la satisfacción de los intereses de la dirección.

Del mismo modo, la dirección puede efectuar una **valoración del riesgo** empresarial diferente a la del accionista. El directivo puede conseguir reducir el riesgo global de la empresa mediante la diversificación, protegiéndose así del riesgo de pérdidas que podrían poner en peligro su permanencia en la empresa. La decisión de diversificación también reduce el riesgo de los accionistas como inversores, pero éstos no tienen por qué estar interesados en la diversificación de la empresa dado que pueden diversificar por sí mismos su cartera de inversiones financieras en otras empresas, con más facilidad y con mayor autonomía.

Ante estas posibles fuentes de conflicto, se hace necesario el control de la dirección por parte de la propiedad. Para ello la propiedad dispone de un conjunto de mecanismos que permiten un cierto control sobre la dirección, de modo que asegure la confluencia de intereses. Por **gobierno de la empresa** se entiende los distintos mecanismos disponibles para ejercer el control de la propiedad sobre la dirección.

2.4.1. Órganos de gobierno de las sociedades de capital

Los accionistas son los dueños de la empresa y forman el órgano supremo de las sociedades de capital, que es la denominada «Junta General de Accionistas»; generalmente, se convoca una vez al año y en ella se deciden las grandes líneas de actuación de la compañía. Para agilizar el funcionamiento de la empresa, la junta general de accionistas delega muchas de sus decisiones en un número reducido de personas que son quienes las toman. Así pues, la junta general elige una, dos o más personas para que dirijan la empresa en su nombre y sean los representantes legales de la sociedad: son los administradores. Cuando los administradores son más de dos personas, que es lo normal, tiene que constituirse el «Consejo de Administración», de modo que una de las tareas fundamentales de las juntas es elegir, renovar y revocar los cargos de dicho consejo.

El consejo de administración estará formado por un número reducido de personas, **consejeros**, que representan los intereses de los propietarios, y también suele integrar a personas con conocimientos sobre las actividades que la empresa desarrolla. Está liderado por un **presidente** que suele disponer de voto de calidad para dirimir conflictos.

Los consejeros pueden ser internos o externos, en función de si pertenecen o no al equipo directivo. Los consejeros externos a su vez pueden ser **dominicales**, cuando representan a un accionista significativo, o **independientes**. Estos últimos tienden a defender los intereses de los accionistas minoritarios.

El consejo se reúne con cierta frecuencia, pero suele delegar en un número reducido de personas: la «Comisión Ejecutiva», o en una o dos personas que siguen el día a día la actividad de la firma: el «Consejero Delegado». El consejero delegado en muchos casos coincide con el director general de la empresa.

El primer ejecutivo o director general, ya sea el propio consejero delegado o ya sea elegido por el consejo, es el que, de hecho, dirige la compañía sin perjuicio de que, si su actuación no responde a las expectativas de la propiedad, sea movido de su cargo. Con frecuencia, presidente del consejo, consejero delegado y director general coinciden en la misma persona, aunque esto no es aconsejable, ya que se ve dificultada la misión de control del consejo de administración.

Del director general dependen todas las demás personas de la empresa. Ayudan al director general en sus funciones los directores funcionales o directores de segundo nivel, que forman el consejo de dirección o equipo de alta dirección (*Top Management Team*), cuya misión es facilitar e incluso posibilitar la coordinación de todas las áreas de la empresa. Por debajo de la alta dirección se encuentran los mandos intermedios, directivos que dependen de otros y que a su vez tienen su último nivel en aquellos trabajadores de los que no depende nadie más.

¿QUIÉN DIRIGE LA EMPRESA EN ESTADOS UNIDOS?

Descifrar la terminología de mando de una empresa estadounidense no es fácil. No siempre el cargo más alto conlleva mayor poder ejecutivo.

Chairman/Chairwoman. Se traduce por presidente del consejo de administración. En teoría, es el cargo más alto dentro de cualquier corporación, aunque puede (o no) gozar del máximo poder ejecutivo. En la mayoría de las compañías, al cargo de Chairman se le une el de Chief Executive Officer (CEO), e incluso puede sumarse el de President. En otras, el Chairman es un cargo honorífico y de prestigio ofrecido a un accionista o a una persona prominente.

Chief Executive Officer (CEO). La traducción más usada es la de consejero delegado. Es el principal responsable de las actividades de la compañía. Puede denominarse también chairman, president e, incluso, Executive Vicepresident.

President. Literalmente, presidente a secas. Sin embargo, la traducción más apropiada sería director general. Aunque el término, en español, podría complicarse si la empresa tuviera un general manager. Es nombrado por el consejo de administración. En las grandes compañías, el president es el número dos después del CEO, que realiza las funciones de COO, o Chief Operating Officer, responsable del día a día de la empresa.

Chief Operating Officer. Es un término que puede traducirse como director ejecutivo, cargo que puede ser desempeñado por el president o executive vicepresident, aunque en algunos casos es independiente. Lleva el día a día de la compañía y despacha directamente con el CEO. Puede o no ser miembro del consejo de administración.

Chief Financial Officer (CFO). Aunque se traduce incorrectamente por director financiero, su responsabilidad es mucho mayor que el significado de dicho cargo en España. Es el responsable de manejar los fondos de la compañía y decidir la estrategia financiera. En algunas compañías ha llegado a convertirse en el auténtico hombre/mujer clave y a veces es el paso previo antes de llegar a CEO.

Executive Vicepresident (Executive VP). Al depender directamente del president, su traducción idónea debería ser subdirector general ejecutivo. En algunas empresas, ocupa el tercer escalón de la compañía. Forma parte del comité de dirección ejecutiva, donde se deciden las estrategias generales de la empresa. En ocasiones, es también coordinador general de departamentos.

2.4.2. Órganos de gobierno en las empresas de economía social

El modelo de gobierno constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las empresas de economía social frente a las empresas tradicionales capitalistas. Democracia económica, empresas autogestionadas, proceso de decisión democrático, principio de una persona, un voto, son algunas de las locuciones utilizadas para referirse al modelo de gobierno de las empresas de economía social y, en particular, al de las empresas cooperativas, y esta característica es considerada como la más importante de cuantas marcan sus señas de identidad.

El supuesto central del modelo de gobierno de las cooperativas radica, como bien señala el Segundo Principio Cooperativo de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en que son organizaciones gestionadas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Aquellos socios elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los demás socios. Desde esta perspectiva, este modelo reposa sobre varias premisas, que integran la vertiente política de la cooperativa:

1. Los socios gestionan y deciden democráticamente, en Asamblea General.
2. Participan activamente en la Asamblea General y en la elección de representantes.
3. Los cargos representativos, integrados en el Consejo Rector, representan y gestionan.
4. Los cargos representativos son responsables ante los socios.
5. Las cooperativas, especialmente las de mayor dimensión, pueden dotarse de directivos y personal administrativo asalariado, con objeto de ejecutar las decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico.

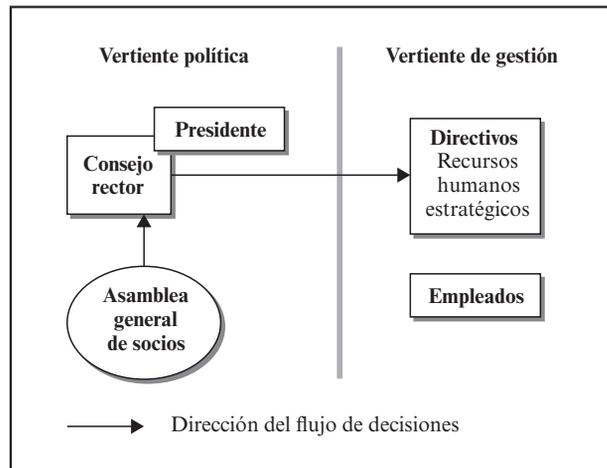


Figura 2.6. Modelo de gobierno cooperativo. [FUENTE: Chaves y Soler (2004).]

El flujo de decisiones y los órganos de gobierno cooperativo se pueden ver en la figura 2.6.

La Asamblea General de socios. Es el órgano soberano de la cooperativa y su regla de decisión es la democrática. En la práctica, la aplicación de tales principios canónicos presenta, sin embargo, algunas disfuncionalidades. La regla democrática lleva inherente una intensa fragmentación y, por tanto, dispersión del voto en el órgano soberano, la asamblea. Esta fragmentación lógicamente se acentúa cuando crece el tamaño de la cooperativa. Como señala Spear (2004), el problema radica en que, como ha demostrado la teoría (también para las empresas capitalistas), el intenso fraccionamiento del voto favorece el control de la empresa por sus directivos. Un segundo problema radica en la dificultad de lograr una efectiva participación activa del socio.

Los Consejos Rectores. En la cooperativa, los miembros de los consejos rectores son elegidos democráticamente por los socios para representar y gestionar la empresa. Desde el punto de vista del gobierno cooperativo, los consejos rectores suscitan dos problemas centrales: *a)* el de su eficacia en el desempeño de su función en el marco del gobierno cooperativo, en concreto, la vigilancia de los directivos, la protección de los intereses de los socios, la promoción de la participación de éstos y el desarrollo de un eventual proyecto ideológico propio, y *b)* el de su legitimidad como representantes de los socios, que les han votado, y deben tener en cuenta algunas veces intereses en conflicto.

2.4.3. Códigos de buen gobierno

El gobierno de la empresa puede entenderse desde una doble perspectiva. La primera, que se acaba de describir, es una perspectiva financiera, que solamente tiene en

cuenta el deber de los directivos con los propietarios de los medios de producción. Los consejos de administración tienen la responsabilidad de avisar, aconsejar y, en tono crítico, escuchar los informes de la dirección, valorar el rendimiento de la empresa, actuar en tareas designadas al consejo y sugerir medios para mejorar la organización. Los accionistas seleccionan un consejo de administración que se supone representa sus intereses en la organización. El consejo tiene la responsabilidad de salvaguardar las inversiones de los accionistas dentro de la compañía. El consejo de administración juega el rol de intermediario entre los mandos de la empresa y los accionistas.

Una segunda perspectiva, mucho más estratégica, amplía las obligaciones de los directivos al resto de los grupos que tienen intereses en la empresa y que, de algún modo, realizan inversiones y arriesgan las rentas que les corresponden. Por eso, quienes dirigen las sociedades deben dar cuenta a los propietarios y actuar en función del interés social, que es la maximización del valor de la empresa. La maximización del valor de la empresa significa más valor para el accionista, pero respetando el derecho y cumpliendo las obligaciones con otros grupos de interés (trabajadores, clientes, acreedores y el resto de partícipes y agentes sociales). En la lectura se exponen **ejemplos de posibles conflictos entre los grupos de interés en la empresa**.

De esta forma surge, en la última década del siglo XX, un movimiento de reforma de los mecanismos que garantizan los intereses de los propietarios y del resto de los grupos de interés, cuyo origen se encuentra en el mundo anglosajón y cuya extensión al resto de los países se debe a la globalización de la economía y a la internacionalización de los mercados. En el fondo de este movimiento se encuentra la preocupación de los distintos agentes sociales por asegurar la responsabilidad, la transparencia, la eficiencia y eficacia de las sociedades, fundamentalmente las que cotizan en bolsa, aunque también existen iniciativas de creación de códigos de buen gobierno en las empresas de participación.

La preocupación por el gobierno en las empresas se ha visto reforzada a principios del siglo XXI, debido a la aparición de importantes escándalos financieros que involucran a grandes sociedades, principalmente en Estados Unidos, como el caso Enron, y que provocan una profunda conmoción en los mercados financieros y en la sociedad.

Así surgen iniciativas como el Informe Cadbury en el Reino Unido en 1992, el informe Vienot en Francia en 1995 o el informe Olivencia en España en 1998. En el caso español, este primer informe fue actualizado y completado posteriormente por el informe Aldama, de 2004, y por el Código Unificado de Buen Gobierno o Código Conthe, de 2006. Este último pretende integrar las recomendaciones de los anteriores y servir de base para regir la actuación de las empresas cotizadas a partir de 2008.

El Código Conthe tiene cincuenta y ocho recomendaciones que son de aplicación voluntaria, si bien las empresas deben justificar, en su caso, por qué no cumplen con algunos de sus preceptos. Las recomendaciones más importantes se pueden agrupar en los siguientes apartados:

1. Composición del consejo. Los consejeros externos deben constituir una amplia mayoría del consejo.

2. Características del consejero independiente. Un consejero no será independiente si ha sido empleado o ejecutivo de la empresa (salvo que hayan transcurrido tres o cinco años, respectivamente, desde su salida), si ha sido auditor externo en los últimos tres años, si ha mantenido con la empresa negocios en el último año. Y se le limita el período de permanencia a doce años.
3. Tamaño del consejo. Su número deberá estar comprendido entre cinco y quince miembros.
4. Presencia femenina. Se procurará la igualdad de género en el consejo.
5. Presidencia. Se recomienda la separación en el cargo del presidente del consejo y el del director general como máximo ejecutivo de la empresa.
6. Retribución de los consejeros. La política de retribución será sometida a la junta general de accionistas y deberá informarse de las retribuciones individualizadas.
7. Limitación de voto. En la junta de accionistas no se deberá limitar el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista.

EJEMPLOS DE CONFLICTO DE OBJETIVOS ENTRE GRUPOS DE INTERÉS EN LA EMPRESA

Entre accionistas. Las consecuencias del objetivo de crecimiento a largo plazo provoca bajos niveles de rentabilidad a corto plazo.

Entre accionistas y trabajadores. La reducción de costes de para conseguir ventaja competitiva implica la pérdida de puestos de trabajo.

Entre trabajadores. En una empresa multinacional, el cese de determinadas actividades en un país favorece a su filial en otro donde se trasladan estas actividades.

Entre accionistas y directivos. En una empresa familiar, el nombramiento de directivos profesionales implica pérdida de control de la empresa por parte de los propietarios.

Entre accionistas y clientes. La estandarización de los productos para conseguir incrementar la cuota de mercado pone en peligro la calidad de los mismos.

Entre directivos y trabajadores. La fusión de dos empresas que asegura la estabilidad laboral de los directivos implica la reducción de puestos de trabajo en los niveles inferiores.

Entre accionistas y administración pública. La aplicación de normas laborales de seguridad e higiene en el trabajo emanadas de la administración provoca una disminución en los niveles de rentabilidad de la empresa.

Entre administración pública. La posible implantación de una gran empresa en un entorno geográfico genera disputas entre las administraciones locales que persiguen el desarrollo económico de su zona.

«Normalmente, el conflicto de objetivos entre grupos de interés aparece como consecuencia de la incompatibilidad de alcanzar las expectativas de todos ellos en los niveles deseados, que se solucionaría a través de la negociación.»

FUENTE: Navas y Guerras (2007:88) (2012).

2.4.4. Otros mecanismos de gobierno organizativo

Cada empresa puede elegir el mecanismo o conjunto de mecanismos de gobierno que considere oportunos teniendo en cuenta el coste, en términos monetarios, de tiempo y recursos que supone cada uno frente a su eficacia, medida en términos de incremento de valor que se consigue en la empresa. Los principales mecanismos pueden clasificarse en internos y externos (Navas y Guerras, 2002). Los primeros utilizan la supervisión directa y los incentivos a los directivos, mientras que los segundos basan su funcionamiento en los mercados con los que se relacionan (véase la figura 2.7).

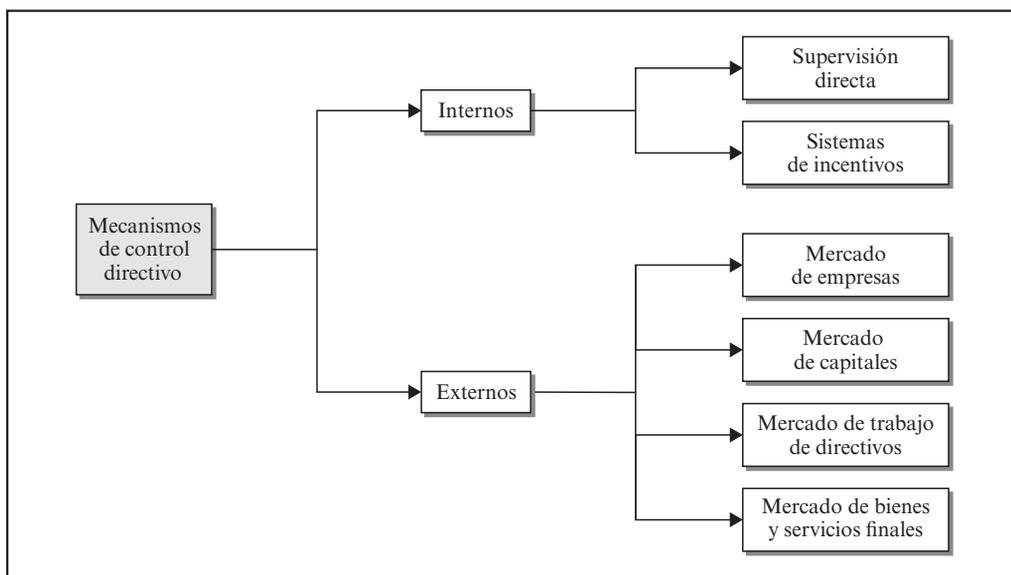


Figura 2.7. Mecanismos de control directivo. [FUENTE: Navas y Guerras (2002).]

Los **mecanismos internos** tienen su origen en la propia empresa y están diseñados por los propietarios para ejercer un control directo sobre los directivos de máximo nivel, control que éstos deberán trasladar hacia directivos de menor nivel. El consejo de administración, como se ha indicado más arriba, es un mecanismo del control continuo que la propiedad hace de la actuación de los directivos.

Otro mecanismo interno es el sistema de incentivos que buscan vincular los intereses de los directivos con los de los propietarios mediante la redacción de contratos que vinculen los objetivos propios de los directivos con la creación de valor en la empresa. Los sistemas de incentivos pueden abarcar una amplia gama, siendo los más frecuentes las retribuciones variables, el acceso a la propiedad y la carrera profesional.

Los sistemas de **retribución variable directa** se basan en vincular el salario de los directivos a la obtención de beneficios o a la creación de valor en la empresa, conside-

rando no sólo el beneficio, sino el riesgo unido al mismo. Los sistemas de incentivos basados en la **participación en la propiedad** consisten en entregar a los directivos acciones total o parcialmente liberadas. Estos instrumentos buscan vincular de forma directa la retribución de los directivos con el aumento del valor de las acciones de la empresa en el mercado, orientando así su gestión hacia el objetivo de creación de valor a más largo plazo y haciendo converger los intereses de ambos grupos.

También es posible incentivar al directivo vinculando su **carrera profesional** con los éxitos logrados en su gestión o con la permanencia en la empresa, evitando así la amenaza de ser despedido si no crea valor. Otras formas de recompensa pueden revestir formas muy variadas como retribuciones en especie, dotación de fondos de pensiones, servicios sociales o reconocimientos públicos del trabajo.

Los **mecanismos externos** de control directivo se basan en el poder que sobre la actuación de los directivos pueden ejercer distintos factores ajenos a la propia empresa, sin que ésta tenga que asumir ningún coste adicional por su utilización. En este sentido, son considerados como mecanismos indirectos de control. Entre ellos se encuentran la actuación de cuatro mercados: el mercado de compraventa de empresas, el mercado de capitales, el mercado de directivos y el mercado de bienes y servicios.

En la medida en que estos mecanismos funcionen, la propiedad tendrá mayor capacidad de control sobre la dirección y ésta menos discrecionalidad, por lo que los objetivos de ambos grupos tenderán a converger.

El control del **mercado de empresas** sobre el directivo tiene su fundamento en que si los directivos no maximizan el valor de la empresa por el deseo de lograr sus objetivos personales a costa de los accionistas y la empresa obtiene peores resultados de los que potencialmente podría obtener, se podría incentivar a inversores externos a comprar la empresa y a reemplazar su actual dirección.

El **mercado de capitales** presiona a la convergencia de intereses entre accionistas y directivos en función del valor que tiene la empresa en el mismo. Si los directivos realizan una buena gestión, quedará reflejado en el mercado de capitales con un incremento de la valoración de la empresa (mayor cotización de las acciones). Si, por el contrario, la valoración del mercado no es la adecuada como consecuencia de una mala gestión, los actuales propietarios pueden actuar para relevar a la dirección, o bien pueden surgir operaciones de cambio de propiedad que lleguen a afectar a la supervivencia de la actual dirección a través del mercado de empresas.

También cuando la empresa actúa en un entorno competitivo, las fuerzas de la competencia en los **mercados de bienes y servicios** finales y el **mercado de directivos** presionan para que el objetivo de la empresa sea el de maximizar su valor.

2.5. LAS DECISIONES EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

En todos los niveles y áreas de las organizaciones los individuos toman decisiones, es decir, eligen entre dos o más alternativas. Por ejemplo, la alta dirección toma decisio-

nes sobre los objetivos de su empresa, dónde localizarán la nueva sucursal, en qué nuevos mercados penetrará y qué productos o servicios ofrecerá. Los directivos de nivel medio toman decisiones sobre la programación de la producción semanal o mensual, problemas puntuales de conflicto de objetivos, ejecución de mejoras de productividad en la planta, incentivos a los trabajadores. La toma de decisiones es una actividad característica del trabajo directivo aunque no sólo los gerentes deciden. Todas las personas que integran una organización toman decisiones que afectan a sus puestos y a la organización en la que trabajan.

Los directivos invierten una gran parte de su tiempo en analizar el entorno económico, técnico, político y social con el fin de identificar nuevas condiciones que exigen nuevas acciones. Emplean aún más tiempo, individualmente o con sus equipos, tratando de inventar, diseñar y desarrollar posibles alternativas para tratar situaciones donde se necesita una decisión. Una pequeña parte de su tiempo la invierten en elegir entre acciones alternativas ya desarrolladas para afrontar un problema identificado y analizado en función de sus consecuencias. Y una porción moderada de su tiempo la pasarán evaluando los resultados de sus acciones pasadas como parte de un ciclo que se repite, que conduce una vez más a nuevas decisiones. Un proceso de decisión adecuado aumenta las probabilidades de éxito, al mismo tiempo que permite actuar sobre las fuerzas del entorno.

En este sentido, mejorar los procesos de toma de decisiones en la empresa es una labor a la que se ven abocados todos los directivos. La toma de decisiones puede describirse de dos formas. En primer lugar se halla el **enfoque racional**, que sugiere cómo los ejecutivos deben tratar de decidir. En segundo, la perspectiva de **racionalidad limitada**, que describe la forma en que las decisiones tienen que tomarse realmente, de acuerdo con restricciones de tiempo y recursos.

2.5.1. El proceso de toma de decisiones. Modelo racional

La toma de decisiones según este enfoque se define formalmente como el proceso de identificar y resolver problemas. El enfoque racional hace hincapié en la necesidad de efectuar un análisis sistemático del problema, seguido por una elección e implantación de la solución en una secuencia lógica. El enfoque racional es un ideal que deben perseguir los ejecutivos. Se desarrolló para guiar la toma de decisiones porque se observó que muchos ejecutivos eran arbitrarios y poco sistemáticos en sus decisiones organizacionales.

El modelo racional de la toma de decisiones la describe como un proceso en el que pueden identificarse ocho etapas (véase figura 2.8). Comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y su ponderación, enseguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema y, para concluir, se evalúa la eficacia de la decisión. Aunque coloquialmente decidir es básicamente elegir, en muchas ocasiones la elección no es la etapa más relevante, e incluso no suele ser la etapa más compleja del proceso de decisión. Este proceso es pertinente para cualquier tipo de decisión y sirve para describir decisiones de individuos y de grupos.

Etapa 1. Identificar el problema

El proceso de toma de decisiones se inicia con la existencia de un problema, una oportunidad o una discrepancia entre la situación real y la situación deseada. Una oportunidad es un tipo de problema especial que implica comprometer recursos para alcanzar niveles deseados de desempeño. Entre los problemas típicos que requieren decisiones se encuentran: un alto nivel de rotación de empleados, la reducción en los beneficios de la empresa, una menor calidad de los bienes respecto a la planificada, el incremento de los accidentes laborales, la invención de una tecnología que puede incrementar la productividad del trabajo, etc.

El proceso para detectar problemas suele ser informal e intuitivo, aunque es frecuente una de las cuatro situaciones siguientes: *a)* desviación de la experiencia pasada en relación con el desempeño (por ejemplo, disminución de las ventas anuales o crecimiento de los gastos); *b)* desviación del plan establecido (beneficios inferiores a los esperados o un proyecto que no cumple con la programación realizada); *c)* críticas del exterior, de individuos y grupos no empleados en la empresa, como los clientes, y *d)* amenazas procedentes del desempeño superior de la competencia.

En muchas ocasiones en una empresa se tiene información de que algo no marcha correctamente, pero se desconoce la causa de esos problemas. Para entender las causas que originan el problema, el decisor necesita reunir información y explorar posibles causas. Por ejemplo, si el director de producción de una fábrica observa que uno de sus proveedores ha disminuido la calidad de sus productos y, por tanto, se hace necesario buscar un nuevo proveedor, debería, primero, reunir información para diagnosticar el problema e intentar comprender por qué se produce esa disminución de calidad del proveedor. El gran obstáculo en la formulación de un problema de decisión es la tendencia a plantearlo de la forma más obvia, o según lo primero que se le viene al decisor a la mente, o de la forma en que siempre se ha planteado en el pasado. Sin embargo, este no es necesariamente el mejor medio, por lo que debe estimularse el pensamiento creativo. En esta fase de diagnóstico, el *input* básico es la información. Por ello es razonable asumir que la calidad de la toma de decisiones depende, entre otros, de la calidad de la información de que se dispone.

Etapa 2. Identificar los criterios de decisión

Una vez que se identifica la situación de conflicto que demanda una decisión, el siguiente paso consiste en determinar los criterios de decisión importantes para resolverlo. Estos criterios esencialmente representan aquello que importa en el resultado. Los criterios de decisión deberían estar relacionados con los objetivos de la organización y de sus subunidades y pueden incluir costes, beneficios, oportunidades, etc. (véase figura 2.8).

Una forma práctica de aplicar criterios de decisión es considerar *la calidad de la decisión y la aceptación*. La *calidad de la decisión* se basa en aspectos como los costes,

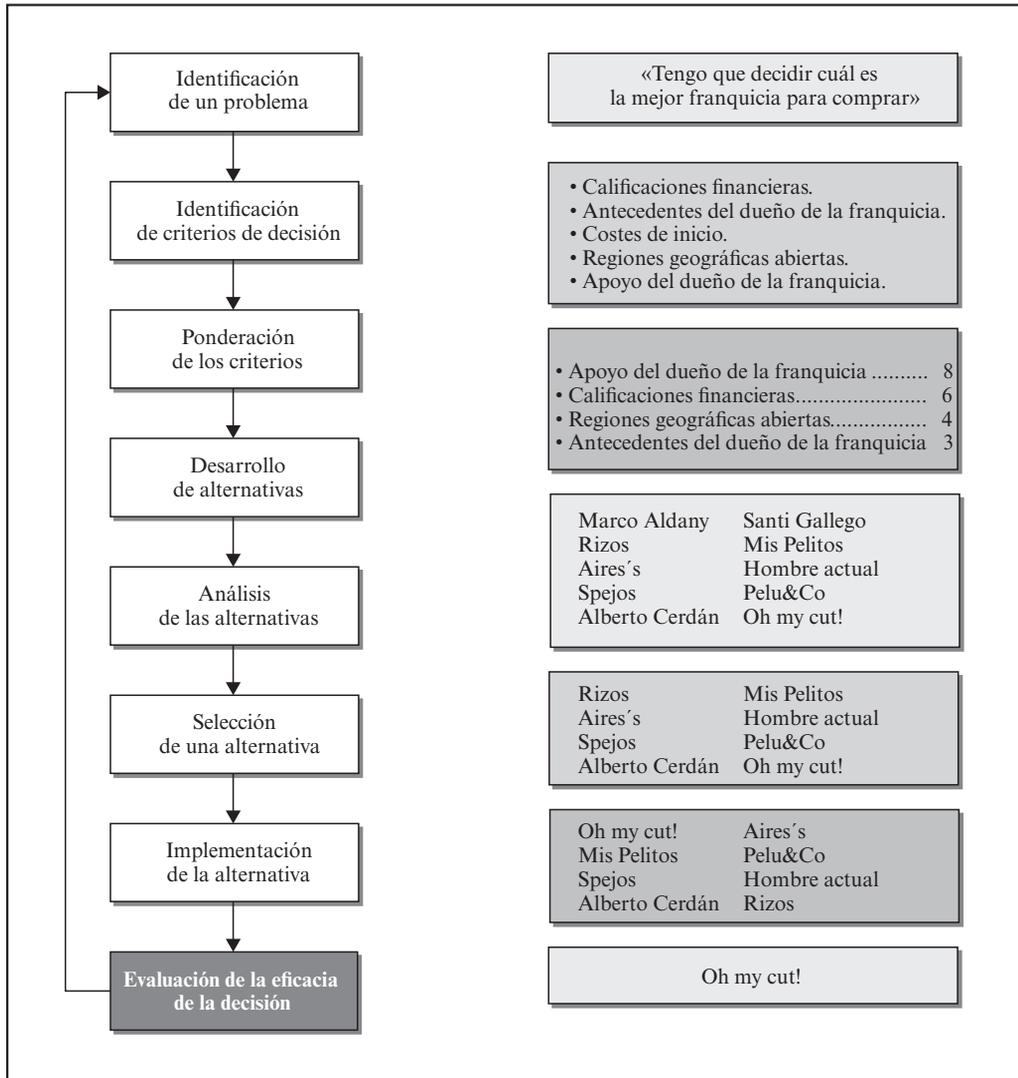


Figura 2.8. Ejemplo del proceso de toma de decisiones. [FUENTE: elaborado a partir de Robbins y Coulter (2005).]

los ingresos y las especificaciones del diseño del producto. Por ejemplo, un problema de ingeniería, como la producción en un determinado período, puede resolverse obteniendo datos y utilizando técnicas de programación matemática. La *aceptación de la decisión* se basa en los sentimientos de las personas y se produce cuando a los individuos les gusta una decisión que les afecta. Las decisiones pueden clasificarse por la importancia de la calidad y la aceptación para su eficacia.

Algunas decisiones técnicas requieren un alto grado de calidad en la decisión pero baja aceptación, ya que las personas pueden ser indiferentes a los resultados. Comprar materias primas al mejor precio es un ejemplo de decisión donde la calidad es importante, pero la aceptación no. Otras decisiones hacen más hincapié en la aceptación, mientras que la calidad no es importante. Decisiones de alta aceptación y baja calidad involucran aspectos de justicia, como: ¿Quién trabajará horas extraordinarias? ¿Quién tendrá un despacho más amplio? La nota importante en estas decisiones no es quién trabajará horas extras, sino cómo siente la gente el resultado y si quieren aceptarlo.

La mayoría de las decisiones difíciles requieren alta calidad y alta aceptación. Por ejemplo, la decisión de cerrar una fábrica en una determinada región y recolocar a los trabajadores. La calidad de la decisión requiere una reducción de los costes laborales, pero la aceptación requiere el apoyo del sindicato para que no convoque una huelga, lo que implicaría unos mayores costes para la empresa. El decisor debe encontrar formas de equilibrar los objetivos en conflicto en este tipo de problemas.

En el ejemplo del director de producción, una vez que se ha determinado la necesidad de contar con un nuevo proveedor, antes de decidir a quién contratar, es necesario determinar los criterios que se van a utilizar para poder elegir. Si se necesita que el proveedor suministre un producto con unas características determinadas previamente, quizá el criterio adecuado sería la calidad del producto. Sin embargo, en raras ocasiones basta un solo criterio para guiar los resultados que se desean. Si sólo se tiene en cuenta la calidad, se puede obtener un producto con un precio que no sea adecuado al presupuesto o que el proveedor no sirva la mercancía en el tiempo preciso para abastecer el proceso productivo. En este caso, la propuesta que puede hacer el sujeto decisor es que al nuevo proveedor se le evaluará en función de cuatro factores: precio, calidad del producto, facilidades de pago y plazos de entrega.

Etapa 3. Asignar pesos a los criterios de decisión

Si los criterios que se han identificado en la etapa anterior no tienen la misma importancia, quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión. En el ejemplo del director de producción, se asigna al criterio que se considera más importante un valor de 10 y luego se asignan valores a partir de este principio al resto de los criterios. Para elegir al nuevo proveedor el criterio precio lo puntúa con un 7, el de calidad con un 10, el de facilidades de pago con un 6 y el de plazos de entrega con un 8. Para este sujeto decisor la calidad es el criterio más importante.

El ejemplo propuesto en la figura 2.8 es el de una trabajadora despedida de su empresa y que decide montar su propio negocio a través de la obtención de una franquicia. Esta emprendedora tiene que tomar la decisión de cuál es la mejor franquicia para comprar. Los criterios de decisión que elige son: las disponibilidades financieras, los antecedentes y apoyo del dueño de la franquicia, los costes iniciales y las regiones donde está abierta la franquicia. Posteriormente, tendrá que definir los pesos que establece para su decisión. Así, al criterio de disponibilidad financiera le da un 6, a los antece-

dentes del dueño un 3, al de apoyo del franquiciador un 8, a los costes iniciales un 10, y a las regiones donde está abierta la franquicia un 4. Los costes iniciales del negocio son el criterio más importante para la emprendedora, y el menos importante son los antecedentes del dueño de la franquicia. De esta manera, queda claro cómo influyen las preferencias personales del sujeto decisor.

Etapa 4. Generar soluciones alternativas

Identificado el problema y los criterios de decisión, el siguiente paso consiste en la *elaboración de alternativas* para solucionar el problema. A esta etapa se le denomina también *etapa de diseño*. Implica que el directivo investiga y desarrolla los posibles cursos de acción para tratar de solucionar el problema, para lo cual recoge datos sobre las causas subyacentes de la diferencia entre el estado deseado y el estado actual, con objeto de ser capaz de desarrollar soluciones alternativas al problema, aunque resulta imposible descubrirlas en su totalidad.

En esta etapa del proceso se necesitan, en algunas ocasiones, fuertes dosis de creatividad, capacidad para la búsqueda de soluciones distintas, nuevas y diferentes. La dificultad en el diseño de alternativas radica en la exploración y en la búsqueda de diferentes caminos para una empresa, pero, también, en la incertidumbre sobre las consecuencias esperables de las diferentes alternativas y en la dificultad de la comparación de las mismas. Muchas empresas emplean grupos de trabajo para generar soluciones para las decisiones no programadas, ya que proporcionan una mayor diversidad de opiniones y soluciones más innovadoras que las que ofrecen los individuos trabajando aisladamente. Por ejemplo, la toma de decisiones en grupo se emplea a menudo para desarrollar mejoras continuas en el servicio al cliente y para generar soluciones nuevas para atender las necesidades de los clientes.

En el ejemplo del director de producción, para determinar a los proveedores que se van a considerar como alternativas, se puede buscar en las páginas amarillas, en Internet, se puede consultar con los trabajadores de la empresa, etc. Y luego, una vez hecha la preselección en donde se descarta a los que no cumplan con los principales requisitos, se elaborará una lista con las alternativas que hayan quedado.

Etapa 5. Evaluar las alternativas

Después de identificar las alternativas, quien toma la decisión tiene que analizarlas críticamente. Las evalúa de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Con esta comparación se revelan las ventajas y desventajas de cada alternativa. En la tabla 2.4 se muestran los valores evaluados que da el director de producción a las alternativas después de estudiar exhaustivamente las oportunidades que le proporcionan los proveedores y leer la última información conseguida de sus fuentes de información.

En el ejemplo: para el proveedor A, en el criterio de precio se le da una calificación de 10 (pues tiene muy buenos precios), en calidad un 5 (pues sus productos no son de muy

buena calidad, pero tampoco son de mala calidad), en facilidades de pago un 8 (pues da buenos créditos comerciales), y en plazos de entrega un 2 (pues demora mucho la entrega de pedidos). Lo mismo con los demás proveedores. Una vez que se asignan las calificaciones a cada alternativa con respecto a cada criterio, para hallar la calificación total de cada una, se multiplica la calificación de cada criterio por el peso de éste, y luego se suman los resultados de cada alternativa. Por ejemplo, la calificación total del proveedor A sería: $(10 \times 7) + (5 \times 10) + (8 \times 6) + (2 \times 8) = 184$. Lo mismo con los demás proveedores:

TABLA 2.4

	Precio	Calidad	Pago	Entrega	Total
Proveedor A	10	5	8	2	184
Proveedor B	7	7	5	6	197
Proveedor C	8	5	5	5	176

Etapa 6. Seleccionar la mejor alternativa

En esta etapa el sujeto decisor tiene que seleccionar la mejor alternativa por optimización o satisfacción. La *optimización* implica seleccionar la mejor alternativa de entre múltiples opciones. Sin embargo, el decisor a menudo no tiene ni tiempo ni recursos para desarrollar un conjunto de alternativas extenso y reunir una información completa de las consecuencias de cada alternativa. Muchas decisiones importantes deben tomarse bajo condiciones de riesgo, lo que restringe la capacidad del decisor para optimizar.

La *satisfacción* implica seleccionar la primera solución alternativa que reúna unos criterios mínimos. Los decisores satisfacen cuando no está disponible toda la información o reunirla es demasiado caro. La satisfacción significa que el decisor ha encontrado una solución satisfactoria al problema, aunque no necesariamente la solución óptima. Por ejemplo, cuando seleccionan un nuevo empleado para que cubra una vacante, muchas organizaciones hacen una oferta de empleo a la primera persona que reúna los criterios básicos de la selección, en vez de ocuparse en una investigación extensiva del mejor candidato, lo que podría llevar más tiempo y dinero.

Después de ponderar todos los criterios de la decisión y de analizar todas las alternativas viables, simplemente se debe escoger aquella que generó el total mayor en la etapa 5. En nuestro ejemplo, se escogería al proveedor B ya que es el que obtuvo mayor calificación, y será la mejor alternativa según los criterios utilizados.

Etapa 7. Implantar la decisión

La etapa de implantación supone poner en práctica la solución elegida y asegurarse de que funciona. La implantación va más allá de una mera solución del problema, ya que es preciso que el decisor ponga la solución en práctica.

La implantación es una etapa crítica y requiere el apoyo y la cooperación de los ejecutivos, directivos y empleados, que pueden tener diferentes intereses y objetivos. Por ejemplo, la decisión de un directivo de contratar a un empleado discapacitado para cubrir una vacante, bajo un plan comprometido por la empresa de ayuda a la discapacidad, puede no implantarse eficazmente si otros empleados se resisten e impiden trabajar con él. Un aspecto importante al gestionar e implantar la integración de todas las personas es adiestrar a los empleados en valorar estas políticas para que apoyen los objetivos del plan. La omisión de adiestramiento podría conducir a una implantación pobre.

Diferentes factores ayudan a tener un mayor éxito en la implantación. Entre éstos se incluyen:

- Proporcionar los recursos, así como el personal, los presupuestos y el espacio que sean necesarios para las actividades requeridas para una buena implantación.
- Ejercitar el liderazgo para persuadir a otros a llevar la implantación adelante.
- Desarrollar sistemas de comunicación e información que posibiliten a la dirección saber si la alternativa de decisión reúne los objetivos planificados.
- Considerar vías para reconocer y recompensar a los individuos y equipos que pongan la alternativa de decisión en práctica de forma adecuada.

En el ejemplo que se está analizando, el caso del director de producción, una vez elegido el nuevo proveedor, deberá comunicar la decisión a todo el personal afectado, y luego contactar con el proveedor y firmar el contrato correspondiente.

Etapas 8. Evaluar la eficacia de la decisión

La última etapa en el proceso de toma de decisiones es evaluar la decisión. Los decisores reúnen información para intentar comprobar si la decisión implantada logra sus objetivos o si se necesitan modificaciones.

Los decisores necesitan establecer objetivos razonables para hacer juicios sobre la efectividad de la decisión. También es importante darle tiempo a una decisión para que tenga efecto. Un ejecutivo que recoge datos de productividad de una nueva planta de fabricación podría ser imprudente si juzga inmediatamente su efectividad, sin darle a la planta tiempo de gestión para eliminar los cuellos de botella productivos que son típicos en nuevas plantas de fabricación. Sería mejor suspender los juicios hasta que el personal de la planta aprenda las mejores formas de operar con el equipo y desarrolle rutinas que funcionen bien juntas.

Así, una vez que ya está trabajando con el nuevo proveedor, el director de producción evaluará constantemente su desempeño, por ejemplo, asegurándose de que mantenga la calidad de sus productos, que entregue los pedidos a tiempo, que cumpla con las condiciones pactadas, etc.

Según se ha descrito en el proceso de toma de decisiones, se entiende que los gerentes toman decisiones congruentes y de máximo valor para el contexto de sus restriccio-

nes específicas. Se supone, entre otras cuestiones, que el individuo tiene un objetivo claro y que los pasos del modelo garantizan que la alternativa elegida maximizará el beneficio. La toma de decisiones racional se basa en las siguientes asunciones:

- El problema está claro y no presenta ambigüedades.
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida.
- Se conocen todas las alternativas y consecuencias.
- Las preferencias están claras.
- Las preferencias son constantes y estables.
- No hay restricciones de tiempo ni de costes que afecten a la decisión.
- La elección final trae el mejor resultado.

Sin embargo, muchas decisiones son complejas y no satisfacen todas las asunciones de la racionalidad. Cuando el directivo se enfrenta a un problema sencillo, con pocas alternativas, y cuando el coste de investigar y evaluar alternativas es relativamente bajo, el modelo racional se muestra adecuado. Para aquellas decisiones a las que un directivo no se ha enfrentado antes, que recaen sobre problemas complejos para los que no es fácil conocer todas las alternativas y en donde los objetivos y preferencias no están claros ni son consistentes, el modelo racional puede no ser útil. Esta dificultad de ajustarse completamente a los supuestos de racionalidad hace necesario definir otros enfoques alternativos que expliquen el comportamiento del sujeto que toma decisiones.

2.5.2. Modelo de racionalidad limitada

Herbert Simon, Premio Nobel de Economía en 1978, cuestionó el modelo racional y propuso una alternativa, a la que denominó racionalidad limitada. Según este autor, los decisores no pueden ser verdaderamente racionales porque: *a)* cuentan con información imperfecta e incompleta acerca de las alternativas y las consecuencias; *b)* los problemas a los que se enfrentan son muy complejos; *c)* los seres humanos sencillamente no son capaces de procesar toda la información a la que están expuestos; *d)* no existe tiempo suficiente para procesar toda la información relevante en su totalidad, y *e)* las personas, incluso los directivos de la misma empresa, se fijan objetivos en conflicto. Al contrario que el modelo racional, este modelo normativo plantea que la toma de decisiones se caracteriza por: *a)* decisiones intuitivas; *b)* procesamiento de información limitada, y *c)* elección de soluciones «satisfactorias».

La esencia del modelo de racionalidad limitada radica en que, ante problemas complejos, el sujeto decisor responde reduciendo su complejidad a un grado que le permita entenderlo con facilidad. Puesto que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es demasiado reducida como para satisfacer todos los requisitos de plena racionalidad, el sujeto decisor construye modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas. Como es imposible que analicen

toda la información sobre todas las alternativas, los directivos llegan a una solución satisfactoria en vez de una óptima, aceptando soluciones que son «suficientemente buenas» y siendo racionales dentro de los límites de su capacidad de procesamiento de información.

Por ejemplo, una persona que cursa una especialización en finanzas y cuando se titule quiere encontrar un trabajo, preferentemente como interventor en una entidad financiera, con un salario de 32.000 euros anuales y a no más de 180 kilómetros de su lugar de residencia, acepta una oferta como analista de inversión empresarial (que no es exactamente su objetivo, pero está en el campo de las finanzas) en un banco que está a 80 kilómetros de su casa y con un salario inicial de 35.000 euros. En una búsqueda de trabajo más exhaustiva habría encontrado un puesto de interventor a sólo 40 kilómetros de su casa y con un sueldo inicial de 38.000 euros. Como la primera oferta le pareció satisfactoria (o «suficientemente buena»), se comportó de manera limitadamente racional y la aceptó, aunque de acuerdo con las premisas de racionalidad perfecta, no maximizó su decisión investigando todas las alternativas para escoger la mejor.

La mayor parte de las decisiones que toman los directivos no corresponden a las premisas de la racionalidad perfecta, sino que siguen el método de la racionalidad limitada; es decir, los directivos toman sus decisiones de acuerdo con alternativas satisfactorias. Del mismo modo, la toma de decisiones también sufre la influencia de la organización: su cultura, políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno estudiado por la literatura psicológica llamado **intensificación del compromiso**, que es la tendencia a continuar con decisiones anteriores aunque haya pruebas de que estén equivocadas.

La intensificación del compromiso la podemos ver reflejada en el individuo que compra una serie de valores a cincuenta euros por acción, pero poco después el precio cae hasta llegar a veinte euros. Aun así, convencido de que la acción va a subir, compra más acciones, sólo que a precio más bajo. Esta dinámica no se limita a decisiones empresariales, sino que también puede afectar a las decisiones personales. Por ejemplo, a veces, una persona sigue con un novio o novia mucho tiempo después de saber que no hacen buena pareja. En definitiva, no se quiere admitir que la decisión inicial es incorrecta. En vez de buscar otras alternativas, se aferran a la solución original.

El enfoque de racionalidad limitada se asocia a menudo con los procesos de decisión intuitivos. La toma de decisión intuitiva se basa en la experiencia y el criterio, más que en una lógica secuencial o un razonamiento explícito (Daft, 2005). La intuición no es arbitraria o irracional, porque se fundamenta en años de práctica y experiencia en el terreno que se acumula en el subconsciente. Un directivo que toma decisiones intuitivas es aquel que lo hace a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado. Cuando los directivos usan su intuición basada en su larga experiencia en asuntos organizacionales, pueden percibir y comprender con más rapidez los problemas y tener una corazonada o intuición sobre qué opción resolverá el problema, lo que acelerará el proceso de toma de decisiones.

En una situación de gran complejidad o ambigüedad, se necesitan el criterio y la experiencia para incorporar elementos intangibles, tanto en la etapa de identificación del problema como en la solución.

2.5.3. Tipos de decisiones y problemas

Los directivos de todas las organizaciones se enfrentan a diversas clases de decisiones y problemas cuando hacen su trabajo. Dependiendo de la naturaleza del problema, los directivos utilizan diversos tipos de decisiones atendiendo a dicha naturaleza y al alcance de la decisión (Robbins y Coulter, 2005).

Problemas estructurados y decisiones programadas. Algunos problemas son sencillos. El objetivo de quien toma las decisiones es claro, el problema es conocido y la información al respecto se define y reúne fácilmente. Entre los ejemplos de estos problemas se encuentra la entrada de un pedido inadecuado en el almacén, la devolución del cliente de una compra anterior en una tienda, o la petición de un alumno de revisión de un examen al departamento responsable de una asignatura. A estas situaciones se les denomina problemas estructurados, porque son sencillos, cotidianos y fáciles de definir.

En estos casos, existe un criterio específico, una solución evidente o ya utilizada con anterioridad que hace que el proceso de tomar esa decisión sea más breve o, al menos, conocido. Es decir, que existe un procedimiento establecido para resolver cada uno de los problemas. Una decisión programada se toma para identificar un problema y afrontarlo con rutinas y procedimientos. Por ejemplo, el trabajo de un vendedor minorista consiste, principalmente, en tomar decisiones programadas acerca del stock en las estanterías, órdenes de venta, llevar un registro de caja y montar expositores de ventas que atraigan a los clientes. Para cada una de estas tareas existen procedimientos establecidos en las políticas de la empresa y en los manuales de procedimiento desarrollados por la unidad de marketing.

Problemas sin estructurar y decisiones sin programar. No todos los problemas de los gerentes son estructurados ni se resuelven con una decisión programada. En muchas situaciones en las organizaciones los directivos se enfrentan a problemas sin estructurar, que son nuevos, para los cuales la información es ambigua o incompleta y tienen importantes consecuencias para la organización. Por ejemplo, la decisión de abrir una nueva sucursal en un país lejano o la modificación de las instalaciones de un hipermercado como consecuencia del cambio de actitud ante la compra de los clientes. Cuando los problemas no están estructurados, los directivos deben tomar una decisión no programada para llegar a soluciones únicas. Las decisiones no programadas son decisiones únicas, no se repiten y requieren soluciones a medida (Gómez Mejía, 2003).

Por ejemplo, un representante de ventas con un territorio determinado dentro de una región y con la responsabilidad de visitar a los clientes nuevos, tiene un trabajo que requiere una toma de decisión no programada. El representante de ventas debe encontrar y visitar a los clientes potenciales, desarrollar buenas relaciones con ellos, determinar si necesitan el producto y cerrar la venta. Ya que las necesidades y situación financiera de los clientes son diferentes, el representante debe tomar una serie de decisiones no programadas.

Las decisiones no programadas tienden a ser más complicadas y difíciles de tomar que las programadas y es más probable que tengan un mayor impacto sobre el desempeño de la organización. De igual modo, es probable que los directivos deleguen las decisiones programadas en sus subordinados, dejándose tiempo para poder tomar decisiones no programadas y más complejas.

Se puede establecer la relación entre problemas, decisiones y niveles de las organizaciones como se refleja en la figura 2.9. Los directivos de nivel inferior tienen problemas conocidos y repetidos, en general recurren a decisiones programadas. Los problemas que afrontan los directivos se hacen menos estructurados a medida que ascienden por la pirámide organizativa. Los problemas menos estructurados y excepcionales quedan para los directivos de los niveles superiores (alta dirección), que dedican gran parte de su tiempo a tomar decisiones no programadas para las que no se cuenta con información perfecta.

Pocas decisiones reales están totalmente programadas o no programadas. Éstos son extremos de un *continuum* y la mayor parte de las decisiones se encuentran en medio. Pocas decisiones programadas suprimen del todo el juicio humano. En el otro extremo, incluso en una situación única que requiera una decisión sin programar, se saca provecho de las rutinas previstas.

Según el **alcance** de las decisiones, se pueden clasificar en operativas, tácticas y estratégicas. Por alcance se entiende una serie de características como son la cantidad de información que requieren, la relevancia de las consecuencias para la organización, el horizonte temporal en el que sus resultados tendrán efecto y el volumen de recursos que pueden involucrar (Mintzberg, 1983).

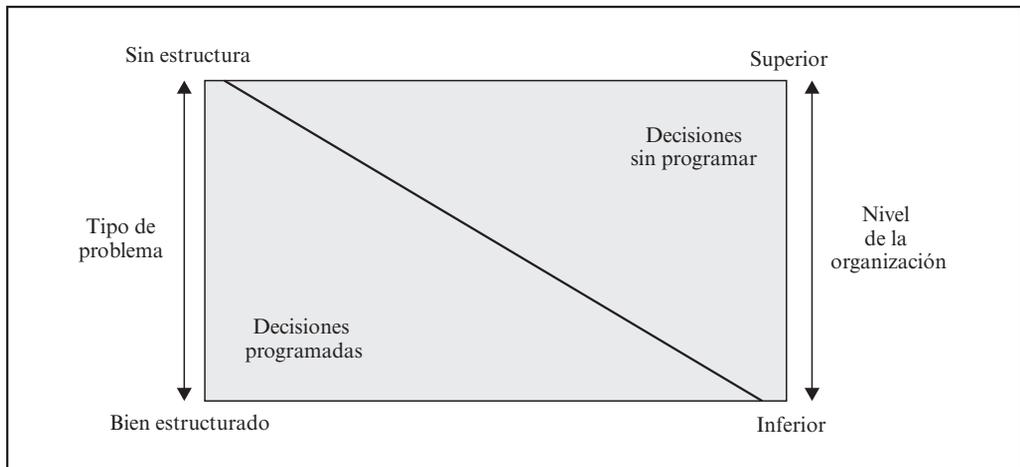


Figura 2.9. Tipos de problemas, tipos de decisiones y nivel de la organización. [FUENTE: Robbins y Coulter (2005).]

Las **decisiones operativas** tienen una perspectiva de tiempo, generalmente menos de un año, y a menudo se miden sobre una base diaria o semanal. Se centran en actividades operativas de la empresa, como, dentro del área de producción, el manejo de suministros o el servicio al cliente. Los supervisores, equipos y empleados de primera línea están involucrados en las decisiones operativas. Las decisiones operativas deben tener en

cuenta tanto la perspectiva de largo plazo de las decisiones estratégicas como la perspectiva de corto plazo de las decisiones tácticas.

Las **decisiones tácticas** se centran en las subunidades de la organización, como los departamentos o los equipos de proyecto. Implican un mayor volumen de recursos que las decisiones operativas, y tienen consecuencias en el medio plazo. Aunque se posee cierta experiencia e información para la toma de decisiones puede existir incertidumbre en algunas de las etapas del proceso. Abarcan un área funcional de la empresa y son reversibles, aunque dicha reversibilidad puede tener costes más o menos elevados. Decisiones de este tipo serían, por ejemplo, la selección de proveedores de materias primas en el departamento de producción, o la elección de alternativas de financiación en el caso del departamento de finanzas. Los directivos intermedios son los que toman con mayor frecuencia las decisiones tácticas y tienen que tener en cuenta las decisiones estratégicas y apoyarlas.

Las **decisiones estratégicas** tienen una perspectiva de largo plazo, de dos a cinco años, y afectan a la organización en su conjunto. Son difícilmente reversibles y comprometen un volumen importante de recursos. Suelen llevar asociado un volumen importante de decisiones tácticas y operativas. Sus consecuencias afectan a toda la empresa. Requieren el análisis, la evaluación e integración de mucha información con incertidumbre elevada y la experiencia previa en este tipo de decisiones no suele ser muy elevada. Incluyen decidir de qué mercados de productos entrar y salir y determinar el crecimiento de la empresa y los objetivos de rentabilidad apropiados. Los altos directivos son los responsables de tomar las decisiones estratégicas. La figura 2.10 muestra los distintos tipos de decisiones en función de su alcance.

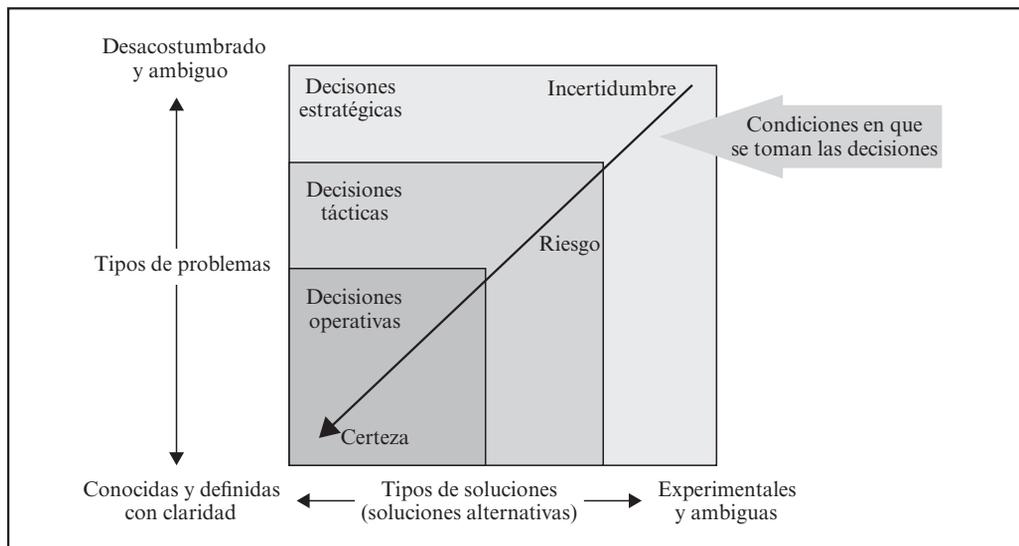


Figura 2.10. Esquema de la toma de decisiones. [FUENTE: Elaborada a partir de Hellerriegel et al. (2002).]

2.5.4. Condiciones para la toma de decisiones

Puede haber tres condiciones a las que se enfrentan los directivos cuando toman decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre, las cuales poseen características diferentes.

Certeza. La situación ideal para la toma de decisiones es la certeza, esto es, la situación en la que el directivo puede tomar decisiones correctas porque conoce los resultados de todas las alternativas. Por ejemplo, cuando una empresa decide a qué banco pedirle un préstamo, conoce el tipo de interés y los gastos que ofrece cada banco. Conoce con seguridad los resultados de cada alternativa. Sin embargo, la mayoría de las decisiones directivas no se dan en estas circunstancias.

Riesgo. Una situación mucho más común es la de riesgo, aquella en la cual quien toma la decisión estima la probabilidad de ciertos resultados. La capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información anterior. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas.

Supóngase un empresario turístico que tiene un «hotel con encanto» en la Sierra de Grajales. Ha pensado colocar una piscina cubierta en las instalaciones. Como es obvio, influirán en su decisión los ingresos que la piscina cubierta puede generar y esos ingresos dependerán de los turistas que se sientan atraídos por sus nuevas instalaciones deportivas. El empresario cuenta con información anterior, porque tiene datos pasados sobre los turistas que han venido atraídos por innovaciones en los servicios de otras empresas de la competencia, en esta zona y en otras similares. Por lo que estima que habrá un nivel alto de turistas con una probabilidad del 30%, un nivel normal con un 50% de probabilidad y un nivel escaso de turistas con un 20%. Teniendo esta información puede aprovecharla para tomar su decisión sobre la nueva inversión. Si tiene buena información sobre los ingresos generados para cada nivel de turismo, podrá tomar una decisión en situación de riesgo.

En este caso, puede calcular el valor esperado de cada alternativa, multiplicando los ingresos previstos por las probabilidades del nivel de turistas. El resultado es el ingreso promedio que cabe esperar si se sostienen las probabilidades. Como se aprecia en la tabla 2.5, el ingreso esperado de la nueva inversión es de 687.500 euros. La justificación o no de la decisión de construir la piscina cubierta depende de los costes en que hay que incurrir para generar esos ingresos, como el coste de construir la piscina, el tipo de interés del préstamo, los gastos de mantenimiento y de personal anual, etc.

Incertidumbre. La incertidumbre puede proceder de dos fuentes: *a)* condiciones que están fuera del control total o parcial de los directivos (por ejemplo, el clima), y *b)* los directivos quizá no tengan acceso a información clave. Aunque los directivos no duden respecto a qué metas desean alcanzar, la incertidumbre implica que éstos no cuentan con suficiente información respecto a las alternativas y los sucesos futuros. En condiciones de incertidumbre se dispone de información incompleta para tomar decisiones. Se tiene que tomar una decisión sin estar seguro de sus resultados y tampoco se tiene unos cálculos razonables de las probabilidades.

TABLA 2.5

Incremento turistas	Ingresos esperados	Probabilidad	Valor esperado de cada alternativa
Nivel turístico alto	850.000	0,3	255.000
Nivel turístico normal	725.000	0,5	362.500
Nivel turístico bajo	350.000	0,2	70.000
TOTAL			687.500

Los directivos se enfrentan en muchas ocasiones a situaciones de incertidumbre. Por ejemplo, cuando una empresa lanza un nuevo producto, existe incertidumbre sobre si los consumidores lo comprarán. Hay que hacer suposiciones y, a partir de ellas, decidir, aceptando que es posible equivocarse en caso de que éstas sean incorrectas. Por eso, los directivos deben ser muy creativos al estudiar las alternativas y usar el sentido común para determinar cuál es la mejor. El sector de las cadenas de televisión tiene una gran incertidumbre sobre si un nuevo programa de televisión en horario de máxima audiencia generará altos índices de audiencia y proporcionará beneficios a la cadena. Los directivos deben basarse en sus propios instintos acerca de un programa, ya que existe poca información disponible para guiar su toma de decisión. En estas condiciones, la elección de una alternativa está influida por el hecho de que quien decide cuenta con poca información, así como por la psicología de la persona. El directivo optimista preferirá la opción que le proporcione mayores resultados. El pesimista, la opción que le proporcione menores pérdidas.

TÉRMINOS CLAVE

Empresario.	Asamblea general.
Emprendedor.	Organización.
Alta dirección.	Planificación.
Buen gobierno.	Dirección.
Consejeros dominicales.	Control.
Consejeros ejecutivos.	Propietario.
Consejeros independientes.	Directivo.
Consejo de administración.	Roles directivos.
Consejo rector.	Toma de decisiones.
Dirección intermedia.	Racionalidad limitada.
Gobierno de la empresa.	Intraempresario.
Junta general de accionistas.	

ACTIVIDADES PROPUESTAS

1. Del siguiente listado de empresas, busque información sobre los consejos de administración, los consejeros internos, los consejeros externos. ¿A quién representan los consejeros dominicales? Enumere algunas de las recomendaciones del Código Conthe a las que se ajusta la empresa.

Empresa	Información
Telefónica	www.telefonica.es
Iberdrola	www.iberdrola.es
Repsol	www.repsol.com
Nike	http//nikeinc.com

2. Recapacite acerca del momento en que tomó la decisión de iniciar una carrera universitaria. Explique cómo lo hizo y detecte los defectos en el análisis considerando lo estudiado en el tema. ¿Existe racionalidad limitada en la decisión? Explique su respuesta.
3. En la lectura sobre las organizaciones empresariales se recogen sus páginas web. Consúltelas e indique sus funciones y sus objetivos. ¿Conoce alguna organización empresarial que no esté citada en la lectura?
4. Haga el seguimiento de la actividad de una persona que ocupe un puesto de dirección en su lugar de trabajo y analícelo, explicando en qué situaciones desarrolla las cuatro funciones directivas, qué nivel directivo tiene, describa qué habilidades debe desarrollar y cuáles son las más necesarias en su puesto.
5. Analice, desde el punto de vista de las distintas teorías del empresario, el caso de

Grúas Ruiz. De los diez papeles propuestos por Mintzberg, ¿cuáles se ven reflejados en el caso? ¿Cuáles cree que son los más importantes para el desarrollo de su empresa?

6. Ponga ejemplos de conflictos entre grupos de interés en la empresa que vengan recogidos en algún medio de información económico empresarial y posibles soluciones a esos conflictos.

CASO PRÁCTICO

Desde 1931, la pastelería Mallorca ha aportado su granito de arena a la felicidad de muchos madrileños que integran en sus hábitos la costumbre de acercarse por sus tiendas y establecimientos para disfrutar de sus productos y servicios. En estos más de 75 años han ido creciendo, adaptando sus estructuras a los nuevos estilos de vida y las demandas de un público más exigente, siempre fieles al más riguroso compromiso de calidad y buen hacer. Una filosofía de trabajo que se ha mantenido constante desde que D. Bernardino Moreno abriera la primera tienda en la calle Bravo Murillo.

D. Bernardino Moreno y su esposa María resultaron agraciados en el sorteo de Navidad con 35.000 pesetas en 1930. Eran gente emprendedora y guiados por su gran capacidad de trabajo y profesionalidad decidieron abrir su propio negocio. El 31 de octubre de 1931, en el número 7 de la calle Bravo Murillo abren su primera tienda al público donde ofrecer los productos de repostería fabricados por ellos mismos. Ésta es la primera tienda Mallorca. La idea de Bernardino y María era continuar con la tradición de establecimientos muy aceptados en Madrid, como Lhardy, el Café Suizo, la confitería El Pilar o la Granja El Henar. Los madrileños encontraban el momento para detener su paseo, entrar en ellos y comprar un dulce. Y así, pronto empezaron a tener clientes de todos los días. Gracias a un trato muy cercano con el público y al producto que fabricaban, la tienda se les fue quedando pequeña. Además de los habituales del barrio, la clientela acude de diferentes puntos de Madrid. El olor a ensaimada bien hecha, a torteles y a suizos era un buen reclamo. Los domingos ya había cola para comprar y los hijos, José, Manuel y Juana, tenían que echar una mano a sus padres.

Tras los duros años cuarenta, animados por el éxito y la fuerte demanda, en 1949 se abre la tienda Mallorca de la calle Velázquez, en el número 59, una hermosa avenida con bulevares y llena de árboles; junto a las ensaimadas, torteles y suizos, comparten lugar los pestiños y los bartolillos. Manuel, con tan sólo 18 años, estaba ya al frente de la tienda. Prácticamente no había comercios en la calle de Velázquez, y el éxito de la tienda es instantáneo. Familias enteras son asiduas de Mallorca. Clientela fija y habitual incondicional de Mallorca que va aceptando de buen grado la incorporación de nuevos productos, como las medias noches y los hojaldres salados, barras de degustación, charcutería o platos de cocina.

Las avenidas y las intersecciones se ensanchan. La ciudad crece sin parar, y Mallorca también. Las tiendas no dan abasto para atender la cantidad de pedidos que reciben. Los

repartidores trabajan mañana y tarde, la actividad en la tienda de Velázquez obliga a trabajar de noche en el obrador; los vecinos se quejan, y con razón. Juana, Manuel y José toman una decisión fundamental para el futuro de Mallorca: abrir la fábrica y obrador central, de 3.200 metros cuadrados y seis plantas. En la fábrica el espíritu de trabajo y de superación sería constante. El afán de la familia Moreno era y es utilizar siempre las mejores materias primas y mejorar cada día. En poco más de cinco años, se pasa de 50 a 150 personas.

Se abren al público nuevas tiendas, como la de Comandante Zorita, Alberto Alcocer, la propia de Juan Pérez de Zúñiga, en los bajos de la nueva fábrica. La transición promueve nuevos estilos de vida. Doña Juana, D. José y el propio D. Manuel ya viajan a París, Londres, Roma o Múnich, buscando nuevas ideas, anticipándose al cambio social de la época. Se reduce el tamaño de los pasteles y también la proporción de azúcar y grasa en su composición, en paralelo a las demandas del público de comer sano y con calidad. Los bombones o la charcutería francesa, patés, etc., se elaboran en el nuevo obrador, ofreciendo a los clientes un producto único en Madrid. Las cestas de Navidad y los regalos van adquiriendo una importancia notable en la empresa.

En la década de los ochenta, la tercera generación Moreno: M.^ª Carmen, Olga, Susana, Maite, José María, Manuel, Julio y Miguel, está introduciéndose progresivamente y participa activamente en la gestión del negocio. Aportan su preparación y formación más completas y, con ello, nuevas ideas, visión y perspectiva de futuro. Se introduce café en las tiendas y la zona de la barra adquiere una gran importancia. Las tiendas ya no cierran a mediodía, el trabajo se multiplica, ya que mucha clientela acude a las barras a comer. El público de empresa comienza a ser significativo y demanda más y más variedad.

La tienda de la calle Serrano se inaugura en 1989. Casi de forma natural comienza la diversificación del negocio Mallorca. Se crea Mallorca difusión, empresa especializada en servicios de catering, que pronto comienza su fulgurante carrera hacia el éxito, hasta convertirse en una de las principales empresas de servicios de catering a empresas y eventos. Se inaugura la nueva tienda de avenida de los Andes y junto con la anterior de Las Rozas y la de Centro de Ocio Diversia en la Moraleja suponen la expansión hacia nuevos barrios de la capital e incorporan nuevos conceptos de decoración. El objetivo sigue siendo dar un servicio de calidad y lo más personalizado posible. El Jardín de Serrano abre sus puertas poco tiempo después, al igual que las tiendas del aeropuerto de Barajas, dando una dimensión más internacional al producto Mallorca.

En el presente siglo, tiendas como la de Velázquez o Serrano tienen una plantilla de más de 70 personas cada una. Mallorca difusión es, probablemente, la empresa más especializada y prestigiosa de su sector. Aparece la tienda de la avenida de Europa, en Pozuelo y hermana gemela de la ya restaurada tienda de Velázquez. Ambas simbolizan el nuevo estilo de Mallorca, el nuevo concepto de tienda para el futuro. Cambian los hábitos, cambian la rutina de las persona, se come fuera de casa. Se incorpora el máximo de mesas y los platos de cocina, que hasta ese momento eran exclusivos para el servicio a domicilio, se pueden degustar en las tiendas. Se abren los nuevos clubes Sándwich Café, establecimientos espe-

cializados en ensaladas y sándwiches variados, una comida rápida y ligera para un público más joven. Al día de hoy, Mallorca se instala en el centro comercial Moda Shopping y la tienda de Alberto Alcocer se renueva, modernizando toda su instalación, mejorando el espacio para los clientes. Sin duda se ha conseguido una de las mejores pastelerías de Europa.

En una entrevista hecha a la actual directora de marketing, consejera y una de las propietarias de pastelería Mallorca, Carmen Moreno, se recogen algunos aspectos de su quehacer en la gestión de la empresa.

«Era mi destino, pero también ha sido mi elección». Ella pertenece a la tercera generación de la familia, sus padres y sus tíos recogieron el testigo y ella, junto a sus hermanos y sus primos, continúa con el legado. «De pequeña quería ser una mujer empresaria. Luego, me casé y no pensé en dejar de trabajar. Cuando me preguntaban cómo lo iba a hacer yo respondía: Como lo han hecho todas las mujeres de mi familia».

Tras treinta años de experiencia en el negocio, ahora ve cómo la cuarta generación se consolida. Su hijo Carlos es director de tiendas y la pequeña, Yolanda, ha descubierto que lo suyo es estar entre fogones, eso sí, entre los de Mallorca. «Existe un protocolo que exige a los más jóvenes de la familia tener una carrera universitaria y experiencia en otras empresas antes de entrar a trabajar aquí».

Recuerda de su padre cuando volvía de viaje, y probaban los productos que había traído del extranjero. Y cuando viajaba con él, visitaban la pastelería típica antes que la catedral. De él no sólo heredó los gustos culinarios, sino el lema de «aprender a disfrutar de la vida mientras trabajas». Trabajar con su familia le resulta fácil por el cariño que le une a ellos. ¿Lo peor? «La dificultad de establecer jerarquías. A veces, los límites entre directivos y propietarios se desdibujan un poco». «Tenemos muy buena relación y muchas veces hacemos consejos-comida». Hablando de la facilidad de los Moreno para llegar a acuerdos: «Es muy sencillo organizarse; a veces, se toman decisiones en el pasillo».

Carmen come casi a diario en los espacios Mallorca. «Paso mucho tiempo en las tiendas porque me gusta organizar y delegar, pero también supervisar. Yo digo que tengo un horario libre, que es el peor de los horarios».

Hasta ahora el negocio sólo se ha desarrollado en la capital: «Creo que las empresas no tienen que crecer hasta el infinito. No queremos ser grandes, sino hacer bien las cosas». Ella tiene la sensación de haber hecho mucho y ya se imagina en un futuro, cuando se jubile: «Me veo en un mercadillo ibicenco vendiendo manualidades. Tengo claro el qué, pero no lo digo para no desmontar el negocio».

FUENTE: Elaborado a partir de www.Expansión.com, 13 de enero de 2012, www.pastelería-mallorca.com (accedido el 9 de marzo de 2012) y www.encastillalamanca.es, 23 de abril de 2012.

CUESTIONES

1. Identifique la figura del empresario en el texto. ¿Cuáles son sus características principales? ¿Por qué?
¿Aparece algún intraempresedor? ¿Y directivos?
2. ¿A qué persona o personas de las que describe el texto se puede considerar como emprendedor? ¿Qué atributos personales y habilidades gerenciales se les puede atribuir?
3. Analice las distintas decisiones enumeradas en el texto y clasifíquelas en función de la naturaleza del problema y según el alcance de la decisión.

LECTURAS Y ENLACES DE INTERÉS

- Bueno, E. (dir. y coord.) (2004): *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Pirámide.
- Chaves, R. (2004): Gobierno y democracia en la economía social. *Revista Mediterráneo Económico*, 6, 35-52.
- Chiner, A. (2011): La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares. *Universia Business Review*, 32, 4.º trimestre, 102-110.
- Nueno, P. (2011): Iniciativa emprendedora y empresa familiar; emprendiendo a través de las generaciones. *Universia Business Review*, 32, 4.º trimestre, 96-101.
- Segarra, J. A. (2011): La Fageda: otra empresa es posible. *Universia Business Review*, 30, 2.º trimestre, 110-119.

Comisión Nacional del Mercado de Valores. Organismo encargado de la supervisión e inspección de los mercados de valores españoles y de la actividad de los agentes que intervienen en ellos. En su página se encuentra la legislación sobre el buen gobierno corporativo y el texto del código unificado de buen gobierno. www.cnmv.es.

Organizaciones empresariales: <http://ceoe.es>; <http://cepyme.es>; <http://cámaras.org> y <http://camerdata.es>. y <http://cea.es>.

Cátedra Santander de Empresa familiar de la Universidad de Jaén. Cátedra de la Universidad creada en 2001 con el principal objetivo del desarrollo de la docencia y la investigación en torno a la empresa familiar. <http://cef.ujaen.es>.

Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES). Confederación empresarial, de ámbito estatal, cuyo carácter intersectorial la convierte en la máxima institución representativa de la economía social en España, constituyéndose como una plataforma de diálogo institucional con los poderes públicos. <http://www.cepes.es>.

3

Introducción a la dirección estratégica

Contenido del capítulo

- 3.1. La estrategia empresarial: concepto y componentes.
- 3.2. La dirección estratégica.
- 3.3. El análisis estratégico: ámbito externo e interno.
- 3.4. Formulación de estrategias.
- 3.5. Implantación de la estrategia y control.

Objetivos de aprendizaje

- Comprender el concepto de estrategia empresarial.
- Saber identificar y aplicar cada una de las etapas del proceso de dirección estratégica.
- Comprender y diferenciar los factores del entorno general y específico de la empresa.
- Conocer las distintas técnicas de análisis del entorno.
- Identificar las fuerzas competitivas de un sector y analizar su efecto sobre la empresa.

IBERIA CONQUISTÓ AMÉRICA, PERO NO SE DIO CUENTA DE QUE OTROS ASALTABAN ESPAÑA

Si en 1978 hubiésemos pedido a los pasajeros o directivos de Iberia que se imaginaran el futuro, apenas habrían vislumbrado los acontecimientos que han llevado a la compañía a competir en el concierto internacional como la primera operadora en Latinoamérica y convertirse en socio de uno de los tres grandes grupos aeronáuticos mundiales, mientras que, al mismo tiempo, se encuentra en una encrucijada por la supervivencia en el mercado doméstico español. Ahora la disyuntiva es adaptarse a las condiciones de explotación que han impuesto las compañías de bajo coste, o sucumbir.

Hace tres décadas Iberia era la compañía española de bandera y gozaba de una cómoda posición con la protección de una actividad en monopolio. La España de entonces movía en avión, tanto para el tráfico doméstico como para el internacional, un total de 48 millones de pasajeros, con una flota que no excedía de 150 aviones. Ahora el número de viajeros ronda los 205 millones y el parque nacional de aeronaves supera ya los 400 aparatos. Todo ello teniendo en cuenta que más del 70% de los viajeros de nuestros aeropuertos se desplaza en aviones de compañías extranjeras, desde Lufthansa hasta Qatar Airways.

Una vez que Iberia dejó de vivir en un entorno de monopolio, la gran amenaza parecía llegar desde sus competidores nacionales, Spanair o Air Europa. En muy pocos años el negocio de la aviación ha demostrado que es la avanzadilla de la globalización. Atrás quedó el concepto de la compañía de bandera y hoy el mundo es la única enseña.

La actual crisis permanente en que se ha instalado el sector aéreo ha llevado a las aerolíneas a replantearse su modelo de negocio. La competencia con las compañías *low cost* está volviendo locas a las clásicas aerolíneas. Iberia se enfrenta a una disyuntiva a nivel estratégico: competir con las compañías *low cost* a escala regional (creando una filial) u olvidarse de ellas y centrarse en su público objetivo mejorando sus ventajas competitivas actuales. En principio, Iberia trató de afrontar la nueva situación aumentando los servicios ofertados y ahora sigue la política de recortar costes. De esta forma, buscando potenciar el largo radio (que es su división más rentable) y con la urgente necesidad de ajustar los costes de las rutas nacionales y europeas para que sean rentables, Iberia se fusiona con British Airways y crea su propia *low cost*, «Iberia Express».

La fusión tenía como objetivo el refuerzo en ambas compañías de su posición competitiva en los mercados y el logro de unas sinergias anuales de 400 millones de euros a partir del quinto año de estar fusionadas.

Por su parte, la nueva filial de bajo coste de Iberia nació con un claro cometido: rentabilizar las rutas españolas y europeas de la compañía, un negocio esencial para respaldar el crecimiento en el largo radio (que es donde el grupo concentra sus expectativas estratégicas de futuro) que hasta ahora ha resultado deficitario.

Con una estructura de costes más ligera y con resultados más que mejorables, Iberia Express va manteniendo su posición frente a los grandes actores del bajo coste europeo, como Ryanair y EasyJet, que están trabajando con tarifas muy agresivas. La patronal aérea mundial IATA ya advirtió que estos años serían difíciles para el sector por culpa del precio del combustible y del deterioro económico en la zona euro, lo que supone un mayor recrudescimiento, si cabe, de la batalla comercial entre compañías, sin menospreciar la competencia que para Iberia Express está suponiendo (y viceversa) la otra participada de bajo coste de Iberia: Vueling, cuyo crecimiento se ha acelerado gracias al nicho de mercado liberado por la desaparecida Spanair.

(FUENTE: Adaptado de: «Iberia o el mundo por única bandera», www.Cincodias.es; «Hacia una Iberia más ligera; La accidentada gestión de Iberia», www.Expansion.es; «El problema de Iberia es un problema estratégico», www.gurusblog.com (accedido el 17/02/2014).

La actualidad empresarial, caracterizada por un elevado grado de rivalidad entre las empresas, imprime en éstas una dinámica claramente enfocada hacia la competitividad, con objeto de lograr posiciones favorables en los mercados y, por consiguiente, mejores resultados. Es así como una de las principales decisiones que deben adoptar los directivos es la elección de la estrategia empresarial que van a seguir. La estrategia empresarial es la principal directriz del comportamiento empresarial y puede condicionar notablemente el resultado de la organización, hasta tal punto que ninguna empresa podrá mantenerse en un mercado sin misión, sin objetivos, sin metas y sin tener claramente definidas las estrategias a seguir para lograr esos objetivos.

Sin duda, el elemento más relevante, a la hora de la concreción de una estrategia por parte de cualquier empresa, es el entorno. No existe organización alguna que pueda ignorarlo. La relación entre la empresa y su entorno se refleja en su estrategia. La estrategia ha de permitir a la empresa relacionarse con su entorno de la mejor forma posible para lograr sus objetivos ahora y en el futuro. La empresa, la estrategia, el entorno y los objetivos son los cuatro elementos básicos que combinados conforman la esencia del proceso de dirección estratégico. Dicho proceso busca conocer las causas del éxito empresarial o las razones de su fracaso. Así, algunas organizaciones son capaces de relacionarse con su entorno e incluso llegan a dominarlo, logrando una combinación perfecta y a la vez satisfaciendo las necesidades de los clientes y demás grupos de interés, cumpliendo sus objetivos y creciendo a lo largo de los años, y, en cambio, otras fracasan y desaparecen.

Este capítulo está dedicado a la estrategia empresarial. En el primer epígrafe se trata el concepto y los componentes de la estrategia. El siguiente apartado está dedicado a la dirección estratégica y las distintas actividades que son necesarias para llevar a cabo adecuadamente la estrategia, esto es, el proceso de dirección estratégico. Las distintas etapas a seguir en dicho proceso marcan la estructura del resto de los epígrafes. De forma tal que en el apartado tercero se tratan los elementos y procesos implicados en el análisis estratégico. En principio, se analizan la misión, la visión y los objetivos empresariales, y, a con-

tinuación, el entorno y el análisis interno. El apartado cuarto recoge la etapa referida a la formulación de la estrategia, y la implementación y el control se tratan en último lugar.

3.1. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: CONCEPTO Y COMPONENTES

El concepto de estrategia ha sido interpretado por los investigadores desde distintas perspectivas a lo largo del tiempo (véanse los trabajos de Ansoff, 1976; Andrews, 1977; Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997; o Grant, 2006, entre otros). Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), en el ámbito de la administración, una estrategia es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus fortalezas como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes.

Para Johnson y Scholes (2001), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de la configuración de sus recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de: en qué negocios se compite y dónde están los límites del entorno específico de la empresa. La estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno. También para Ansoff (1976), la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Aunque Ansoff no define formalmente el concepto de estrategia, parece concebirla como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro.

De las aportaciones anteriores se puede interpretar que la estrategia será la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo, con grandes cambios y sujeto a períodos de crisis.

La repuesta de Iberia para remontar sus cifras de negocio pasa por pelear en precios contra el AVE, allí donde vea mercado, bajando sus tarifas entre Madrid y Málaga hasta en un 73% sobre los anteriores precios. Esta estrategia comercial se pone en marcha después de que Renfe lanzara en enero de 2013 una rebaja del 11% en la tarifa base del AVE y toda una serie de flexibilidad en precios (FUENTE: «La “low-cost” de Iberia “tira” los precios a Málaga para vaciar el AVE». Cincodías.com. 04/02/2014).

El concepto de estrategia, por tanto, se apoya en tres ideas básicas:

1. La estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.
2. La estrategia se concreta en la definición de unos planes y objetivos a largo plazo.
3. La estrategia es un modelo a seguir que ordena la acción que debe llevar a cabo la empresa y la combinación más adecuada de sus recursos.

SÉ CÓMO HICISTEIS LA ÚLTIMA ESTRATEGIA

En un anuncio de televisión, un viandante le pregunta a otro si le importa echarle una mano para cruzar la calle. Por supuesto, acepta. Los dos son invidentes y el riesgo se multiplica. El anuncio concluye: «Peor que carecer de información es creer erróneamente que se cuenta con ella».

Algo similar ocurre con las estrategias de muchas organizaciones. En un entorno globalizado, de desarrollo tecnológico acelerado e incierto, es innegable la necesidad de planificar estrategias para alcanzar las metas deseadas. Sin embargo, los directivos suelen diseñarlas de forma que sea casi imposible implantarlas con eficacia; es como jugar a la lotería con un envoltorio pseudocientífico. Han pasado diez años desde el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan y desde que Daniel Goleman popularizara el concepto de inteligencia emocional; por ello, muchos conceptos estratégicos han quedado obsoletos. Concretamente, las compañías suelen cometer cinco grandes errores en lo que a estrategia se refiere:

- Fijarse más en el entorno que en el intono: los planes estratégicos dedican más esfuerzo y tiempo a analizar lo externo que a considerar las posibilidades reales. En el siglo XXI la clave está en aprovechar el potencial organizativo, el talento latente. No hay mercados maduros, sino jefes incapaces de aprovechar lo que tienen. Aunque la tarta del mercado fuera más pequeña, ¿podríamos quedarnos con una porción más grande? Sí, si nos lo proponemos.
- No descender a las grandes causas: abundan los objetivos de resultados y de mercado (cuota, satisfacción del cliente) sin profundizar en los procesos (que han de ser innovadores y eficientes) ni en las personas, las verdaderas causas. Si no se trabaja la cultura corporativa actual y deseada, el clima laboral o la gestión del conocimiento; si no se analizan las competencias de los profesionales ni su compensación (variables que muchos directivos desconocen y muchos directores de recursos humanos convierten en sistemas rutinarios sin propósito estratégico), la estrategia es un mero brindis al sol.
- Tratar de imitar y no de tener una voz propia: las estrategias buscan parecerse al líder y no ser diferente. El benchmarking (herramienta profusamente utilizada en los planes estratégicos) no puede ser una excusa para la falta de imaginación o de atrevimiento.
- Centrarse en lo intelectual, despreciando lo emocional: la estrategia suele ser fría, aburrida, excesivamente numérica. Los retos han de ser ilusionantes, apasionantes, capaces de entusiasmar. En la vida real la calidad de la ejecución determina la calidad de la decisión.
- Creer que la estrategia se ejecuta sola: el diseño (incluso uno estratégico completo, enfocado hacia el potencial) es sólo el inicio. Son imprescindibles los procesos de participación de los profesionales a todos los niveles, la comunicación (escucha atenta y emisión de mensajes), el desarrollo de la confianza y un liderazgo versátil. Una estrategia casi exclusivamente financiera y marketiniana, que ignora su capacidad de liberar el talento colectivo, está destinada a generar lucro cesante. Por desgracia, la contabilidad tradicional no sabe recoger el coste de oportunidad de no hacer las cosas adecuadamente.

FUENTE: Expansión&empleo.com. Publicado el 9/06/2006.

De forma práctica y específica, la estrategia se compone de cuatro elementos principales. Se ofrece a continuación una síntesis de las principales aportaciones sobre el tema (Ansoff, 1976; Hofer y Schendel, 1978):

1. *Campo de actividad.* La versión tradicional del campo de actividad propuesta por Ansoff (1976) engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica en la que quiere competir la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas «unidades de negocio». Una propuesta más reciente (Abell, 1980) se refiere al campo de actividad desde una triple dimensión: las funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo.

Iberia define su campo de actividad en el transporte de pasajeros y mercancías. La aerolínea realiza, asimismo, el mantenimiento de sus aviones y de los de otras compañías aéreas y la asistencia a aviones y pasajeros (*handling*) en todos los aeropuertos de España, entre otros servicios.

2. *Capacidades distintivas.* En este componente se incluyen los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos...) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas...) presentes y potenciales que posee la empresa, así como el nivel y el modelo de desarrollo de estas capacidades.

En particular, las habilidades reciben el nombre de «competencias distintivas», o, lo que es lo mismo, «saber», «saber hacer» y «saber vivir». El «saber» resulta de la combinación de conocimientos científicos, técnicos, organizativos, directivos, etc., insuficientes en muchas ocasiones para aplicaciones prácticas. Por ello es esencial el «saber hacer», acumulado por la experiencia y el aprendizaje, así como el «saber vivir» o el «saber comportarse», para que la organización funcione adecuadamente, elemento último que deriva del comportamiento de sus miembros. Por tanto, las competencias son una serie de elementos que permiten a la empresa utilizar los recursos materiales e in-materiales en la consecución de determinados resultados.

Estas «competencias distintivas» son el resultado de una serie de factores, como:

- Las características del personal, derivadas de la selección, la formación y la dirección a la que ha sido sometido.
- Los métodos y las tecnologías empleadas por la empresa.
- La organización, el *management* y el sistema de valores imperante en la empresa.

Con la formulación de la estrategia, la cuestión que se pretende resolver respecto a las «capacidades distintivas» es la determinación de la cantidad y de la forma en que se deben desarrollar y asignar estas capacidades, de tal manera que permita o facilite alcanzar los objetivos de la empresa, haciéndola competitiva en una o en varias actividades.

EL GRUPO PORCELANOSA

Desde que en 1973 Porcelanosa sentara las bases de lo que hoy en día es una gran multinacional con una red de distribución propia con más de 400 puntos de venta, el grupo

no ha dejado de expandirse por todo el mundo. Con más de 35 años de experiencia, Porcelanosa está presente en cerca de 100 países alrededor del mundo, gracias a un modelo de negocio irreplicable, sobre el que se apoya una fuerte estrategia empresarial. La diversificación en la producción ha sido un pilar fundamental en el crecimiento de un grupo empresarial que comenzó exclusivamente con la fabricación de azulejos. En la actualidad, las ocho empresas del Grupo (Porcelanosa, Venis, Gamadecor, Systempool, L'Antic Colonial, Butech, Noken y Ceranco) ofrecen una extensa gama de productos que incluyen desde equipamiento para cocina o baño hasta avanzadas soluciones constructivas para la arquitectura contemporánea. El crecimiento y la salida a los mercados internacionales ha sido siempre la base de su estrategia. En la actualidad es una de las empresas españolas con mayor reconocimiento a nivel mundial.

Cuestiones para el análisis: A partir de la información disponible en la web oficial de Porcelanosa, trate de identificar las distintas unidades de negocio del grupo.

3. *Ventaja competitiva.* El tercer componente de la estrategia se refiere a las características que posee o puede poseer la empresa que le permiten disfrutar de una posición de ventaja respecto a la competencia. Para que una característica empresarial pueda ser considerada como ventaja competitiva, debe reunir los tres requisitos siguientes:

- a) Estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado.
- b) Ser suficientemente sustancial como para suponer realmente una diferencia.
- c) Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

Aunque la ventaja competitiva puede provenir de numerosas variables, tanto internas como externas a la empresa, cualquiera de ellas conduce, de una forma u otra, a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas: ventaja en costes o ventajas por diferenciación de productos (Porter, 1982).

4. *Efecto sinérgico.* Este último componente está basado en el descubrimiento y aprovechamiento de las interrelaciones de diferentes actividades, recursos, habilidades... de la empresa, cuyo fin es conseguir que en conjunto todos ellos posean más valor que si actuaran de manera independiente. En la lectura inicial sobre Iberia se señala que la fusión con British Airways tiene entre sus objetivos el logro de sinergias cuyos resultados podrían valorarse en cuatrocientos millones de euros anuales a partir del quinto año de estar fusionadas.

LA VENTAJA COMPETITIVA DE TELEPIZZA

A finales de los años ochenta del pasado siglo, Leopoldo Fernández comprendió que España experimentaría grandes cambios sociales en los años siguientes. Los nuevos estilos de vida y la incorporación de la mujer al trabajo favorecerían el desarrollo de la comida rápida en nuestro país. Así, este empresario hispano-cubano acabó por decidir crear Telepizza, uno de los negocios españoles con un mayor crecimiento en los últimos quince años.

Antes de abrir su local, Leopoldo probó varios tipos de masa e ingredientes. Una tarde, antes de la inauguración, entraron en su local tres jóvenes preguntando si estaba abierto. Leopoldo, les dijo que sí y les preguntó si querían comer pizza gratis, a lo que los jóvenes respondieron naturalmente que sí. Entonces, Leopoldo les entregó a cada uno tres trozos de pizza con una condición: sin hablar entre ellos debían escribir en un papel cuál les gustaba más. Así lo hicieron durante tres semanas, probando distintas combinaciones de levadura, queso, etc. El decimoquinto día todos coincidieron por primera vez. Al día siguiente, la tienda abrió al público. La masa era la principal característica distintiva de su producto, de ahí su eslogan «el secreto está en la masa». Telepizza tuvo un éxito inmediato siendo una de las empresas españolas con un crecimiento más intenso en la última década.

Si se analizan las fuentes de ventajas competitivas de Telepizza, se observa la capacidad de su fundador para dar una respuesta a los cambios que se estaban produciendo en España a finales de los ochenta. Asimismo, la oferta de un producto único adaptado a los verdaderos gustos de quienes serían sus clientes constituye otra fuente importante de ventaja competitiva.

Pero ¿cómo fue capaz Leopoldo Fernández de ver con anticipación que se iba a producir un *boom* de la comida rápida en España? La principal razón es que desde los trece años vivía en los Estados Unidos, trabajando desde comienzos de los ochenta en diversas multinacionales americanas como *Procter & Gamble, Johnson & Johnson*, etc. En esos momentos, la comida rápida en Norteamérica no era ninguna novedad, al revés que en España, donde cada vez más costumbres y estilos de vida «made in USA» estaban siendo incorporados.

FUENTE: www.elergonomista.com. Accedido el 3/04/2012.

3.2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Todos los elementos anteriores nos van a servir para entender el alcance de la estrategia y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.

La dirección estratégica, como señalan Guerras y Navas (2007), no es algo distinto de la dirección de empresas. La dirección estratégica es aquella parte de la dirección de empresas que tiene como objetivo primordial formular unas estrategias y ponerlas en práctica. De hecho, algunos autores consideran similares el proceso de dirección de empresas y la dirección estratégica (Aguirre et al., 1999).

La adopción de decisiones estratégicas requiere, en primer lugar, definir las actividades que son necesarias para llevar a cabo con éxito una estrategia empresarial, lo que se puede denominar como «el proceso de dirección estratégica». Dicho proceso está constituido por una serie de fases, que se pueden encuadrar, a su vez, en tres grandes etapas: análisis, formulación de estrategias, implantación y control, como se recoge en la figura 3.1. Lo característico de este procedimiento es la necesaria interacción que existe entre los distintos elementos implicados en cada una de las partes, lo que dará lugar a una retroalimentación de información constante a lo largo de todo el proceso y

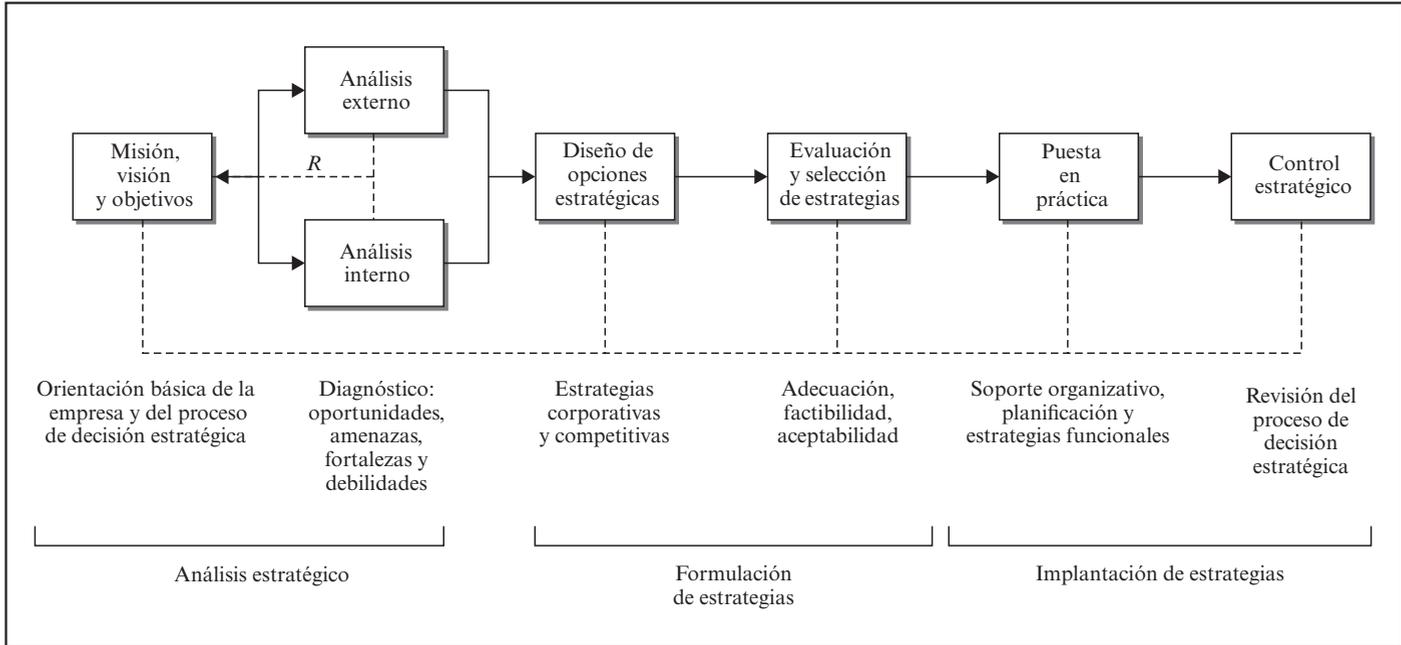


Figura 3.1. El proceso de dirección estratégica. (FUENTE: Adaptado de Guerras y Navas, 2007.)

especialmente en la fijación de objetivos. La empresa siempre estará en mejores condiciones para concretar sus objetivos una vez que tenga información del análisis interno y externo (esta idea se representa con las líneas de trazo discontinuo de la figura 3.1, donde se ha representado con la letra *R* la retroalimentación):

1. *Análisis estratégico.* Esta primera etapa comprende la identificación de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa, así como todas las actividades encaminadas a realizar un análisis a nivel externo e interno de la organización y de su entorno. Se trata de analizar el entorno de la organización, de tal forma que se puedan identificar qué cambios en los factores o condiciones del medio en el que la empresa desarrolla su actividad pueden ser aprovechados por ésta o bien suponen un peligro para ella. El objetivo es identificar las posibles oportunidades y amenazas que existen en el entorno empresarial. Y a nivel interno se trata de determinar qué recursos y capacidades tiene la empresa (tanto actuales como potenciales) que constituyen sus puntos fuertes y débiles respecto a sus competidores.
2. *Formulación de la estrategia.* Esta etapa comprende la formulación o diseño de la estrategia más adecuada para el logro de los objetivos empresariales, en función de la cartera de negocios de la empresa. Una vez diseñadas las distintas alternativas, habrá que evaluarlas con el objetivo de elegir la más adecuada para su implantación posterior.
3. *Implantación de la estrategia y control.* La puesta en práctica de la estrategia y su efectividad no sólo depende de lo adecuadas que sean las decisiones estratégicas, también depende de otros factores, como la capacidad del equipo directivo para liderar y estimular al personal de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación (Guerras y Navas, 2007).

La puesta en práctica de una estrategia no tendrá sentido mientras no se esté totalmente seguro de que ha tenido éxito. Por tanto, el proceso finalizará una vez que se haya comprobado que con la estrategia implantada se han conseguido los objetivos. Es probable que en este proceso haya algunos desajustes entre lo planificado y los logros alcanzados, desajustes que tendrán que corregirse con los mecanismos adecuados.

El proceso de dirección estratégica definido anteriormente en la figura 3.1 será el esquema que servirá como referente en los epígrafes que siguen a continuación.

3.3. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ÁMBITOS EXTERNO E INTERNO

El análisis estratégico constituye el primer paso y el fundamento de todo el proceso de dirección estratégica, pues condiciona todos los demás. Comprende tres etapas fundamentales: la determinación de la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, el análisis de su entorno y el análisis interno.

3.3.1. Misión, visión y objetivos

La misión representa la razón de ser de una organización y respondería a la pregunta de por qué y para qué existe la empresa. Representa la declaración más general de la intención de la empresa en el entorno en que se encuentra, definiendo su forma de actuar, sus valores, su ideología, lo que quiere ser y adónde quiere llegar. La declaración de la misión normalmente identifica el producto o el servicio, el nicho de mercado y/o la tecnología utilizada por la empresa.

La misión ha de servir de guía en las decisiones que deben tomar los administradores o trabajadores y en sus modos de actuación. Además de esta función, Robbins (1994) indica que, a nivel interno, la misión debe dar al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y, respecto al entorno, contribuir a la creación de un clima de confianza explicando el papel económico y social que la empresa ejerce en la sociedad. Es decir, la misión ha de asegurarse de que todo el mundo en la empresa la entienda y se sienta participe. Una misión confusa es indicativa de que una empresa no sabe adónde va (véase la lectura sobre Steve Jobs y la misión de Apple).

Como se recoge en Iborra et al. (2009), la calidad de la misión se puede valorar teniendo en cuenta tres aspectos:

- a) En qué medida la misión considera a grupos de interés específicos.
- b) La inclusión de determinados componentes específicos (el sector de actividad, los clientes, su ámbito geográfico, sus valores, la orientación futura, los objetivos financieros, etc.).
- c) En qué medida permite alcanzar los objetivos, comunicando una dirección, asistiendo al control, guiando la toma de decisiones y motivando a los empleados.

La definición de la misión puede estar orientada a una determinada finalidad, siendo económica, social, ecológica, etc., o tener finalidades múltiples. En la tabla 3.1 se pueden observar algunos ejemplos de misiones de empresas con finalidades distintas.

TABLA 3.1

Visión y misión de algunas empresas

Misión	Visión
<p>Grupo Telefónica</p> <p>El propósito del Grupo Telefónica es ser la operadora mundial de telecomunicaciones que genere mayor confianza por su probada capacidad de cumplir con los compromisos adquiridos con sus clientes, empleados, accionistas y con la sociedad de los países en los que opera. El empeño de la compañía es obtener la satisfacción de sus clientes como única vía posible de crecimiento y creación de valor para todos sus grupos de interés.</p>	<p>El Grupo Telefónica aspira a situarse entre las primeras operadoras de telecomunicaciones del mundo y ser reconocida como un grupo multidoméstico, líder y cercano, capaz de ser global y local, grande y accesible a la vez.</p>

TABLA 3.1 (continuación)

Misión	Visión
<p>McDonald's</p> <p>Ser el mejor empleador para nuestra gente en cada comunidad en todo el mundo. Entregar la excelencia operacional a nuestros clientes en cada uno de nuestros restaurantes y lograr un crecimiento rentable duradero mediante la expansión de la marca y el aprovechamiento de las fortalezas del sistema de McDonald's a través de la innovación y la tecnología.</p>	<p>Ser el mejor restaurante de comida rápida en el mundo. Ser el mejor significa ofrecer calidad excepcional, servicio, higiene y valor, de manera tal que hagamos que cada cliente en cada restaurante sonría.</p>
<p>Grupo Bimbo</p> <p>Alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos. Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos. — Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas. Estar cerca de nuestros consumidores y clientes; ellos son nuestra razón de ser. — Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente (vivir nuestra filosofía). Orientados permanentemente a aprender. — Asegurar la operación en un adecuado ambiente de control (información, sistemas y confianza). Participación y autocontrol.
<p>Kellogg's</p> <p>Nuestra nueva misión refleja de mejor manera el entorno en el que operamos y nuestra estrategia para convertirnos en la compañía de alimentos de elección. Generar un desarrollo confiable y sostenido para nuestra compañía y para nuestros accionistas es fundamental e importante como siempre; pero nuestro éxito en el mercado del siglo XXI demanda más que un sólido desempeño financiero.</p>	<p>Aspirar a ser la compañía de alimentos de elección, en lugar de ser la acción de elección en el mercado de alimentos, es más incluyente para nuestros socios clave. Por tanto, la nueva declaración nos permite ampliar nuestro impacto al agregar valor no sólo a nuestros accionistas, sino también a nuestros empleados, clientes, consumidores y a las comunidades en las que vivimos y trabajamos. Y ahora nosotros, los 26.000 apasionados y orgullosos empleados de Kellogg's Company a nivel mundial estamos alineados de una manera particular y única con nuestra aspiración compartida y nuestro objetivo definitivo.</p>
<p>Coca-Cola</p> <ul style="list-style-type: none"> — Refreshar al mundo... en cuerpo, mente y espíritu. — Inspirar momentos de optimismo... a través de nuestras marcas y nuestras acciones. — Crear valores y hacer una diferencia... en cualquier lugar donde estemos. 	<p>Para alcanzar un crecimiento sustentable, hemos establecido una visión con claras metas.</p> <ul style="list-style-type: none"> — Beneficios: maximizar la renta para socios mientras sean cuidadosos con todas nuestras responsabilidades. — Personas: ser un buen lugar para trabajar donde las personas estén inspiradas para hacer lo mejor que puedan.

TABLA 3.1 (continuación)

Misión	Visión
	<ul style="list-style-type: none"> — Cartera de inversiones: traer al mundo una cartera de inversiones de bebidas de marca que anticipen y satisfagan los deseos y las necesidades de la gente. — Compañeros/socios: cultivar una red ganadora de socios y construir una mutua lealtad. — Planeta: ser ciudadanos responsables que hagan una diferencia.
<p>Iberia</p> <p>La misión de Iberia es ofrecer servicios de transporte aéreo, aeroportuarios y de mantenimiento de aeronaves que satisfagan las expectativas de nuestros clientes y creen valor económico y social de manera sostenible.</p>	<p>Iberia quiere ser líder en satisfacción del cliente, innovación y rentabilidad económica y social.</p>
<p><i>Cuestión para el debate:</i></p> <p>Analice, a raíz de las declaraciones anteriores, la correspondencia entre los criterios que según los investigadores han de cumplir como mínimo los conceptos de misión y visión y los que figuran en la realidad empresarial, así como sus distintos enfoques o perspectivas (social, económica, financiera, etc.).</p>	

Algunos investigadores consideran que es conveniente incorporar a la misión planteamientos de futuro en los que aparezca la percepción de lo que la empresa podría o debería llegar a ser. Ésta es la idea de lo que se denomina «visión». La visión, como señalan Guerras y Navas (2007), refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización debe utilizar para fijar el camino a seguir.

La visión, por tanto, establece lo que la empresa quiere ser en el futuro, qué posición desea ocupar en la sociedad. Mientras que la misión define dónde se está y para qué se encuentra la empresa desarrollando su actividad, la visión marca el sentido idealizado de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida la empresa en un futuro.

LA MISIÓN EMPRESARIAL DE APPLE Y EL LIDERAZGO DE STEVE JOBS

Steve Jobs y sus bajas médicas nos tienen a todos los accionistas con incertidumbre. ¿Qué sucede cuando el éxito de una compañía está unido a una sola persona?

Apple terminó el año pasado como la segunda empresa con mayor valor en la Bolsa de EE. UU., superada sólo por la petrolera Exxon. Pero a dos meses de esa noticia, comenzaron las especulaciones sobre la salud de su fundador y las acciones disminuyeron su precio.

Más allá de los problemas de salud de Jobs, es llamativo que el éxito de una compañía dependa de lo que suceda con su líder. Al parecer, Steve Jobs es el único que conoce la misión y visión de Apple. En este caso, una sola persona concentra los ideales de la empresa y se convierte en imprescindible.

Ésta es la declaración de misión de Apple de su página web:

«Apple designs Macs, the best personal computers in the world, along with OS X, iLife, iWork, and professional software. Apple leads the digital music revolution with its iPods and iTunes online store. Apple reinvented the mobile phone with its revolutionary iPhone and App Store, and has recently introduced its magical iPad which is defining the future of mobile media and computing devices». Más que una misión, ésta es una declaración de los productos. Apple no tiene una misión declarada y menos comunicada a sus trabajadores.

En la página web de Apple, sólo hay una declaración de política ambiental a la que se suman aspectos de seguridad laboral. Apple está certificada con la Norma ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental), pero su sistema ha mostrado fallos, ya hubo una intoxicación en uno de sus proveedores en China, por exposición a una sustancia química.

Será la declaración de misión anterior una de las razones de la dependencia de Jobs, porque sólo él conoce la misión de Apple. Su visión de futuro ha dado pie a los desarrollos más increíbles, Ipod, Iphone, Ipad, etc. Y otra razón es que Steve Jobs demostró ser el líder de Apple, de él dependían todos los que componen la empresa. Él hacía que las cosas sucedieran.

Por ejemplo:

- ¿Qué habría sido de General Electric sin la llegada de Jack Welch al poder?
- ¿Qué habría sido de Microsoft sin Bill Gates?
- ¿Que sería de Starbucks sin Howard Schultz?

Posiblemente les habría sucedido algo parecido a lo que sufrieron Kodak, Blockbuster y GM; empresas que cada vez están más cerca de tocar fondo.

Un cambio de liderazgo en Apple produciría algo similar a lo que dijo el filósofo Séneca:

«Cuando un hombre no sabe hacia dónde navega, ningún viento le es favorable».

FUENTE: *The Analysis*, 8 de marzo de 2011.

Algunas características a señalar en el concepto de visión serían:

- a) Ser realista. Aunque la visión necesita de la creatividad y del instinto de la alta dirección, no debe plantearse en términos idealistas. Debe ser realista y plantearse a partir de una consideración e interpretación adecuada de la realidad empresarial.
- b) Tener un propósito más allá del mero beneficio empresarial. Como indica Grant (2006, p. 94), la mayor parte de las empresas de éxito tienen un propósito que va más allá del deseo de riqueza. La definición de la visión no se debe plantear en términos de beneficio o de creación de valor para los accionistas.

- c) Su diseño dependerá del tipo de empresa. En función del sector de actividad, de sus posibilidades de expansión o de sus perspectivas de futuro, cada empresa definirá su visión en los términos más adecuados para ella.
- d) Se puede plantear con un horizonte a largo plazo o indefinido. El logro de la visión está fuera del alcance de la empresa de forma inmediata. Por esta razón su planteamiento suele ser para un plazo muy largo o un horizonte indefinido. Se suele recomendar un horizonte no inferior a diez años aunque cada empresa debe establecer el que considere más adecuado.

La misión empresarial se concreta y desarrolla a través de los objetivos. Aunque debido a su importancia, los objetivos se desarrollan íntegramente en el capítulo 6, se recogen aquí breves pinceladas sobre la relación que guardan con la misión de la empresa.

Los objetivos se interpretan como un compromiso de la organización para alcanzar unos resultados determinados en un tiempo determinado y a través de los cuales se puede medir el avance de la empresa. Los objetivos se jerarquizan y se definen para un determinado período de tiempo. El conjunto de objetivos de todos los niveles jerárquicos constituye una pirámide que abarca un amplio horizonte temporal, ya que se formulan tanto para el corto como para el largo plazo.

La misión empresarial debe servir como patrón para el diseño del sistema de objetivos de una empresa. Así, los objetivos establecidos en los distintos niveles administrativos deben ajustarse a la misión establecida. La misión suele estar definida de tal forma que perdura a lo largo de la vida de la empresa, y los objetivos, en cambio, pueden ser cambiados y adaptados a las situaciones que surgen en la empresa y en su entorno.

3.3.2. Análisis externo: el entorno de la empresa

El análisis externo abarca todas las actividades encaminadas a identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno. Desde que en los años cincuenta se aceptara la idea de la empresa como sistema abierto, en interacción con su entorno, influyente y a la vez influido por los factores ajenos a la propia empresa, la calma propia de un sistema cerrado, con absoluto control, desaparece.

Factores como la recesión económica de los últimos años merman las expectativas de inversión de muchas empresas. Acontecimientos como el gran terremoto y tsunami de Japón de 2011 y la explosión de la central nuclear de Fukushima, al margen de la catástrofe humana que supuso, tuvo repercusión en la electricidad y en las telecomunicaciones, afectando a empresas de base tecnológica en todo el mundo. La reacción en cadena a consecuencia de la denominada «crisis del pepino»¹ provocó enormes pérdidas económicas para las empresas del sector hortofrutícola andaluz debido al bloqueo de

¹ La llamada crisis del pepino obedece a la infección provocada por la bacteria E-coli, que en el año 2011 causó medio centenar de muertes. El origen estuvo en Alemania, país que señaló a los pepinos españoles (almerienses y malagueños) como los causantes de dichas infecciones.

varios países europeos y a la reducción de la demanda de consumo nacional e internacional. También, en sentido positivo, determinados factores culturales, educativos, sociales, etc., han propiciado que determinadas empresas españolas, como Mercadona o el grupo Inditex, acometan importantes procesos de crecimiento.

Hay que ser conscientes de que la empresa está en constante interacción con determinados factores que puede o no controlar, que pueden o no influirle y sobre los cuales puede tener o no control alguno. En la lectura inicial sobre Iberia se puede apreciar cómo durante tres décadas esta compañía disfrutó de una cómoda posición en el sector, situación que cambió notablemente con la entrada de nuevos competidores que le obligaron a modificar su estrategia.

3.3.2.1. Concepto, variables y tipos de entorno

El entorno, según Mintzberg (1984), está formado por todo aquello que es ajeno a la empresa. Más concretamente, el entorno está formado por todos aquellos factores que, siendo externos a una empresa, influyen o pueden llegar a influir sobre sus decisiones y resultados. Al ser la empresa un sistema abierto, está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que sobreviva y crezca, de ahí la importancia de estudiar el entorno empresarial. Con dicho análisis se busca conocer todas aquellas variables que se encuentran en el contexto de influencia de la empresa.

Las variables del entorno son variables externas a la empresa, por lo que ésta no tiene capacidad para su determinación. Sin embargo, el análisis del entorno permite identificar las influencias positivas o negativas que ejercen dichas variables y, por tanto, decidir la respuesta más adecuada a las mismas.

En el análisis del entorno se suelen distinguir dos niveles: el entorno general o genérico y el específico (véase figura 3.2):

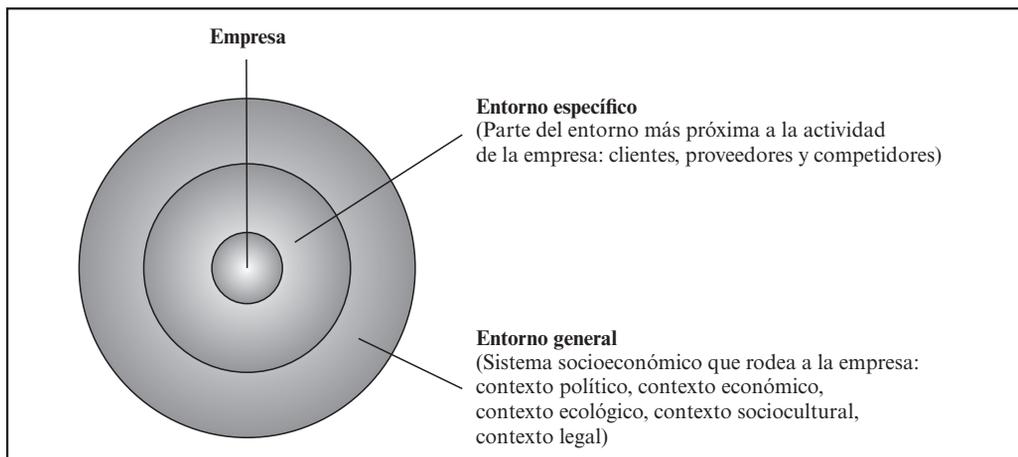


Figura 3.2. Entorno general y entorno específico.

- a) **El entorno general** se refiere al ámbito externo que rodea a la empresa y se percibe desde una perspectiva genérica. Es el conjunto de variables que afectan a todas las empresas en una sociedad dada, englobando a todos los elementos que lo componen. En la lectura sobre Iberia, se indican dos factores, el precio del combustible y el deterioro económico de la zona euro, como factores que afectarán a todas las empresas de la economía europea.
- b) **El entorno específico** es aquel que afecta a la empresa considerada de una forma más directa, creando su entorno competitivo. Las tarifas mantenidas por las operadoras Ryanair o Easyjet, serían un buen ejemplo de factores del entorno competitivo de Iberia.

El entorno no es estático, sufre cambios constantes. Los cambios en el entorno, sus formas y efectos representan un gran reto para las empresas, lo que exige una buena respuesta por parte de éstas, para no dejarse arrastrar por él e intentar influir en el mismo. Por tanto, conocer el nivel de incertidumbre del entorno, cuáles son sus causas, sus posibles efectos y saber cómo afrontarlos son aspectos especialmente relevantes para la administración de empresas.

Se debe tener presente que no todas las organizaciones se ven afectadas de la misma manera por cada uno de los factores del entorno y que los distintos sectores de actividad no son estáticos (los sectores experimentan cambios y en algunos casos los cambios son más lentos que en otros). La incertidumbre del entorno surge debido a que las organizaciones se enfrentan con dificultades para conocer los factores determinantes del entorno y a que las situaciones cambian de forma imprevisible. Existen dos factores que contribuyen a la incertidumbre: la complejidad del entorno y el cambio del mismo:

- a) **Complejidad.** Viene determinada por la cantidad de factores y componentes del entorno que afectan a la empresa. Un número reducido de factores y similares entre sí llevan a caracterizar el entorno como un entorno simple, mientras que la mayor cantidad y variedad de factores, llevarán hasta un entorno complejo.
- b) **Dinamismo.** Viene determinado por la intensidad del proceso de cambio de los factores y componentes del entorno. Si básicamente los factores no experimentan cambios, el entorno se denominará entorno estático. En el supuesto de que los factores estén en continuo proceso de cambio, el entorno será dinámico.

La incertidumbre se ve condicionada por la complejidad y por el dinamismo. Cuanto más complejo y más dinámico sea un entorno, mayor incertidumbre presenta.

Conjuntamente estas variables pueden dar lugar a tres tipos de entorno:

- Entorno estable, caracterizado por ser un entorno simple, estático y, por tanto, de baja incertidumbre.
- Entorno intermedio, pudiendo ser: simple, dinámico, o bien complejo y estático, y, por tanto, de incertidumbre intermedia.

- Entorno turbulento, caracterizado por ser complejo, dinámico y, por tanto, de elevada incertidumbre.

El entorno ha ido evolucionando hacia un estado turbulento, caracterizándose por la novedad, intensidad, velocidad y complejidad de los factores y los cambios, lo que provoca la incertidumbre que encuentra la empresa al analizar su entorno. Por esta complejidad y mayor grado de incertidumbre del entorno, su evolución es más difícil de prever y de entender por parte de la empresa y, por tanto, los cambios que se producen son más costosos de afrontar. Pero, por otra parte, la velocidad y frecuencia de los cambios exige respuestas rápidas y, por tanto, un tiempo de reflexión relativamente corto, por lo que se crea un desfase entre el tiempo de respuesta necesario y el tiempo de respuesta disponible.

3.3.2.2. *Análisis del entorno general*

Debido a su carácter especialmente dinámico e incierto, se hace necesario estudiar el entorno de la empresa desde una doble perspectiva: actual y futura. Es recomendable no sólo conocer los factores que actualmente pueden influir o influyen en la empresa, sino también aquellos que pueden hacerlo en un futuro.

Con el análisis del entorno general se trata de hacer un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura y así poder detectar las amenazas y oportunidades que se presentan a la empresa tanto en el momento actual como en el futuro.

Para el análisis del entorno general se suelen emplear varias técnicas, entre ellas se recogen a continuación el *perfil estratégico* y el *método de los escenarios*.

1. **El perfil estratégico del entorno**

La primera cuestión que hay que concretar a la hora de analizar el entorno general es definir sus límites, es decir, identificar qué variables van a tener una mayor relevancia para la empresa, puesto que en un entorno complejo y dinámico, no todos los factores que lo integran tendrán la misma influencia en ella.

Una primera aproximación para definir los límites del entorno general es el criterio geográfico, referido al ámbito en el cual la empresa desarrolla su actividad, su ámbito de actuación. En este sentido, se distinguen tres niveles: mundial, área económica, país (región o localidad). Esta primera delimitación es importante puesto que discrimina el tipo de información al que hay que acudir para el análisis. Evidentemente no son las mismas variables del entorno las que afectan a una empresa multinacional, que a otra que actúa a nivel local, o a una empresa que opera a nivel europeo, que a aquella que está presente en otros continentes.

La segunda aproximación está referida a los tipos de variables a tener en cuenta en el análisis del entorno (véase figura 3.2). Este conjunto de variables está identificado por Johnson et al. (2006) como «Análisis PESTEL» (en función de las iniciales de las dimensiones consideradas) y son:

- a) *Dimensión política.* Establece las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. El Estado interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal (la subida de impuestos puede asfixiar el consumo de los hogares y la política de aprovisionamiento de las empresas), así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral (salarios mínimos, ley de huelga, derechos y obligaciones del trabajador y empresario, contratación temporal, etc.) y los mercados financieros.
- b) *Dimensión económica.* Se recogen aquí los principales indicadores económicos. La evolución de la renta actúa sobre la capacidad de consumo; la evolución y el nivel de inflación suele presionar a la baja sobre el margen de beneficio de las empresas y sobre el poder adquisitivo de las personas; el hecho de que la economía esté en un ciclo de expansión o recesión incide considerablemente en las expectativas de las empresas y en sus proyectos de inversión.
- c) *Dimensión sociocultural.* Incluye las pautas culturales dominantes, el nivel educativo, las variables demográficas tales como: tasa de crecimiento de la población, distribución por edades, la movilidad; las variables educacionales tales como nivel de formación general y específica; los sistemas de valores y creencias, las normas de conducta que influyen en la demanda de ciertos sectores, etc.
- d) *Dimensión tecnológica.* La tecnología, en sentido amplio, significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos, métodos de gestión, sistemas de información, materiales y componentes, conocimientos técnicos, reciclaje de residuos, subvenciones en tecnología, etc.
- e) *Dimensión ecológica.* En esta dimensión se incluyen todos aquellos factores medioambientales que pueden tener repercusión en el resultado de la empresa. A veces estos factores guardan relación con la posición de los consumidores hacia el empleo de determinados envases, con el reciclaje de residuos, con las políticas medioambientales, etc.
- f) *Dimensión legal.* Esta dimensión integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales debe operar la empresa. Se incluirían en esta dimensión las leyes y normas sobre competencia, sobre empleo, sobre seguridad y salud laboral, regulación de la acción sindical, normativa sobre subvenciones e incentivos empresariales, decretos sobre regulación, etc.

Una vez definidas las variables a tener en cuenta en el análisis del entorno, se procede a la elaboración del perfil estratégico. La elaboración del perfil estratégico consta de dos fases. En la primera se elabora una lista de los factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones anteriores. En segundo lugar, se evalúa el comportamiento de cada uno de los factores clave. Para esto se suele utilizar una escala Likert, valorada del uno al cinco o bien: muy negativo, negativo, indiferente o equilibrado, positivo o muy positivo (en la figura 3.3. estos valores aparecen con la denominación MN, N,

E, P, MP). Esta valoración es subjetiva por parte de la dirección de la empresa y recoge la forma en que ésta percibe las distintas variables del entorno.

En la figura 3.3 se muestra un ejemplo de perfil estratégico. Como se puede apreciar, los picos situados a la derecha representan las posibles oportunidades de negocio para la empresa mientras que los picos situados hacia la izquierda representan las amenazas.

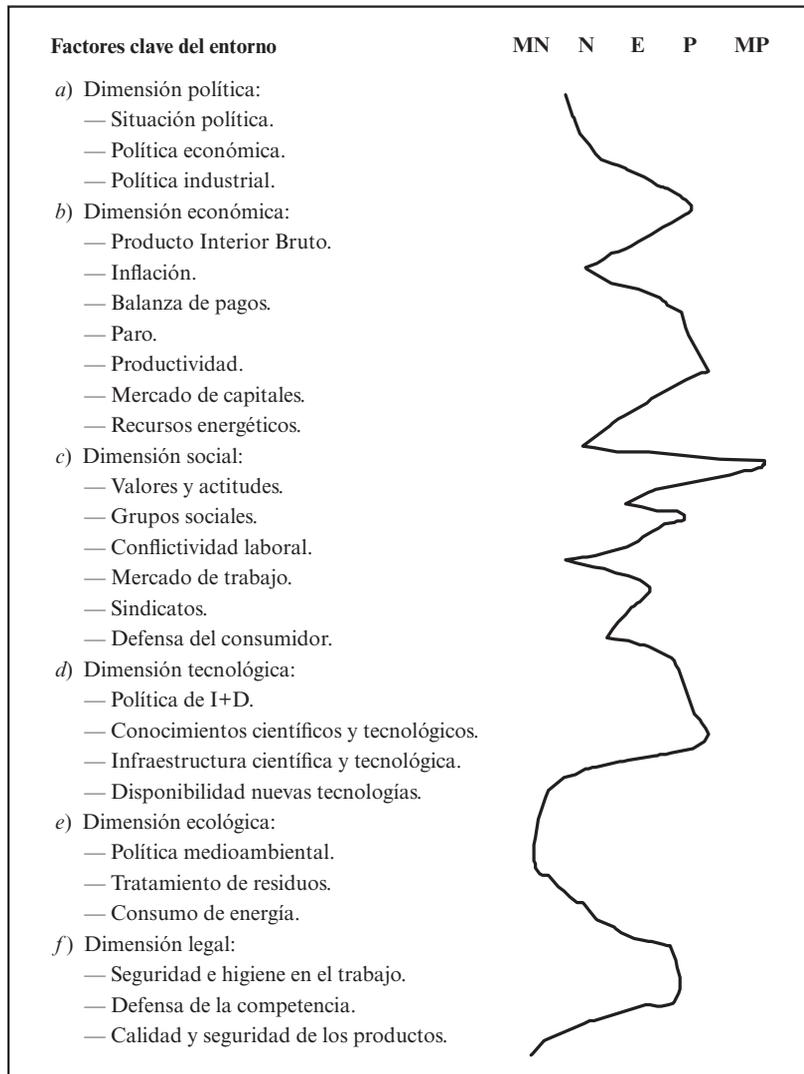


Figura 3.3. Perfil estratégico.

2. El método de los escenarios

Además de la importancia que tiene para la empresa identificar amenazas y oportunidades presentes, también es conveniente investigar acerca de la situación en la cual se puede encontrar en el futuro. Una técnica utilizada por las empresas para hacer frente a la incertidumbre del entorno consiste en tratar de entender el futuro mediante el diseño de diferentes escenarios. Un escenario puede entenderse como una descripción de las circunstancias o condiciones de un entorno futuro seguido de un análisis sobre las posibles consecuencias para la empresa. El objetivo de esta técnica no es predecir el futuro, sino anticipar qué consecuencias tienen para las empresas diferentes situaciones más o menos posibles. Se trata de identificar aquellos factores que se consideran más relevantes por su impacto potencial en los resultados de la empresa y plantearse hipótesis sobre cómo evolucionarán, lo que implica que para cada uno de los posibles escenarios han de fijarse distintas estrategias de actuación.

Normalmente se suele diseñar un escenario más favorable y otro más desfavorable. Cada escenario se debe acompañar de una estrategia. Para cada escenario se debe incluir un conjunto de indicadores sobre las variables clave que lo conforman. De esta manera, la empresa puede disponer de señales de alarma basadas en la información disponible, que permiten reducir la incertidumbre sobre el futuro y tomar decisiones para adaptarse al entorno que se vislumbra.

Con esta técnica se facilita la identificación de las amenazas y las oportunidades y se anticipan las decisiones para actuar en consecuencia.

3.3.2.3. Análisis del entorno específico

El entorno específico engloba los factores que afectan de forma singular a un conjunto de empresas con características similares. Es decir, se refiere al sector industrial, entendiendo por tal el conjunto de empresas que compiten entre sí o venden a un grupo común de compradores. En el caso de Iberia, estaríamos delimitando dentro de su entorno específico factores que pueden afectar a todas las compañías que compiten en el sector aéreo, como la entrada de más competencia, un turismo alternativo, la disponibilidad de mejores infraestructuras de comunicaciones, etc.

Porter (1982) estudió conjuntamente todos los componentes del entorno competitivo y en relación con sus implicaciones sobre la estrategia de la empresa. Como señala Porter (1979), «la meta consiste en encontrar una posición en la industria donde su empresa pueda defenderse mejor contra esas fuerzas o pueda ejercer influencia en ellas para que le sean favorables». Por tanto, el propósito del análisis del entorno específico o competitivo es ayudar a la empresa a decidir sobre la ubicación más favorable en su entorno.

El conocido como **Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter** (véase figura 3.4) señala que el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas, que, en su conjunto, definen la posibilidad

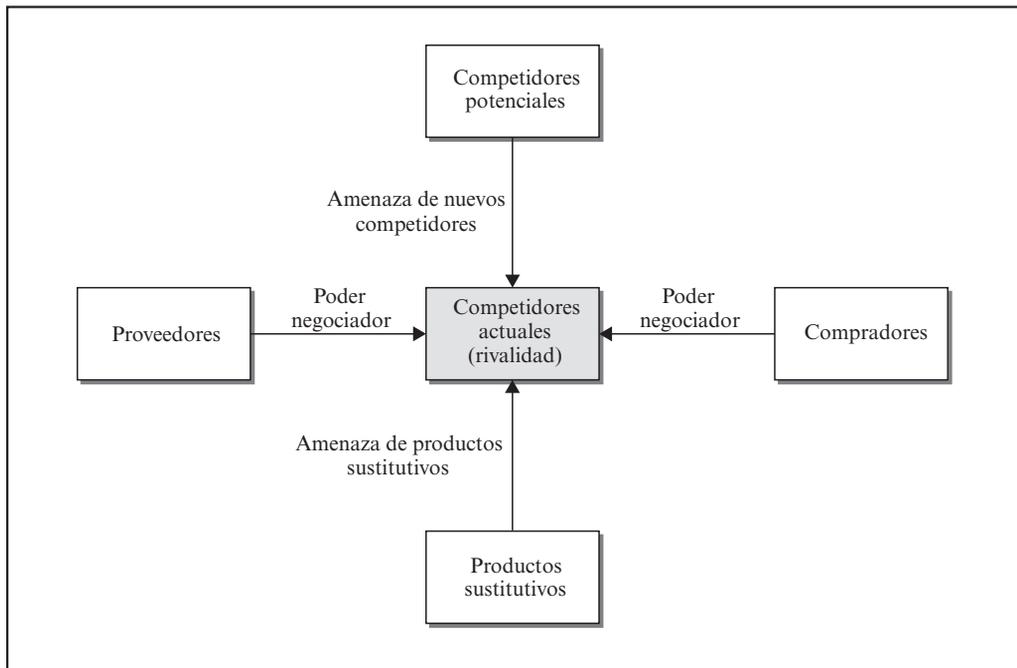


Figura 3.4. El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

de obtención de rentas superiores. Estos elementos componentes del entorno competitivo o fuerzas competitivas son: *competidores potenciales*, *competidores actuales*, *clientes*, *proveedores* y *productos sustitutos*. El comportamiento de estas cinco fuerzas competitivas es una cuestión esencial en el análisis, diseño y elección de la estrategia empresarial. A continuación se tratan más detenidamente estas cinco fuerzas competitivas.

1. Rivalidad entre competidores actuales

En la mayoría de los sectores industriales las empresas no actúan de forma independiente, sino que mantienen relaciones recíprocas (competitivas, cooperativas y de dependencia). Los intentos de las empresas de un sector para mejorar sus posiciones competitivas intensifican la rivalidad interna de dicho sector. De modo que un número elevado de empresas, con fuerte competencia entre sí y con productos poco diferenciados puede provocar una reducción de precios y una disminución de beneficios, con lo que el sector se convertiría en poco atractivo. Ocurre esta circunstancia en el sector de los productos lácteos. Es éste un sector maduro, donde se pueden encontrar grandes grupos como Corporación Alimentaria Peñasanta, S. A., el grupo Leche Pascual España, S. L., o el grupo Puleva Food, S. A. Es un sector en el que operan muchas empresas

con productos poco diferenciados, pues prácticamente se puede encontrar el mismo producto (leche, yogures, quesos, etc.) en todas las marcas. Y los márgenes en los precios están muy ajustados. Concretamente el mercado de la leche líquida en España está muy fragmentado. Sólo dos marcas superan el 10% (Pascual y Central Lechera Asturiana) y el 45,3% de las ventas se reparten entre las marcas blancas de los grandes grupos de distribución.

Sin embargo, un sector donde hay pocas empresas, con productos muy diferenciados, puede dar lugar a aumentos de precios y de beneficios, convirtiéndose en un sector atractivo.

Los principales factores estructurales que inciden sobre la mayor o menor rivalidad entre competidores son: el número de ellos y su grado de concentración, el ritmo de crecimiento del sector, las barreras de salida, el grado de diferenciación de los productos y la estructura de costes de las empresas:

- Número de competidores y grado de concentración. La rivalidad evoluciona en sentido inverso a la concentración. Cuando hay pocas empresas, es más probable que cada una de ellas pueda prever en alguna medida la respuesta del resto a sus propias acciones e incluso se pueda facilitar el establecimiento de acuerdos entre todas, lo que incidirá negativamente sobre el nivel de rivalidad. Al aumentar el número de empresas es más difícil anticipar tanto las acciones ajenas como sus consecuencias, lo que puede llevar a aumentar la rivalidad.

Por su parte, el grado de concentración de un sector se relaciona con la distribución de la cuota de mercado entre los distintos competidores. Así, una industria muy fragmentada es aquella en la cual hay muchas compañías con cuotas de mercado reducidas. En este caso resulta difícil alcanzar mecanismos eficaces de coordinación para fijar precios o restringir la competencia. En cambio, cuando pocas empresas concentran una elevada cuota de mercado, la intensidad de la competencia se reduce. La semejanza de tamaños y cuotas de mercado fomenta la rivalidad, ya que todas las empresas dispondrán, en principio, de un poder similar.

- Ritmo de crecimiento del sector. A medida que el ritmo de crecimiento de un sector o industria disminuye, aumenta el grado de rivalidad entre los competidores. En un sector en expansión las empresas podrán desarrollarse con sólo mantenerse al ritmo de crecimiento del sector y no tendrán necesidad de emprender acciones competitivas para incrementar su participación en el mercado. Pero la caída en el ritmo de crecimiento conlleva caída o estancamiento de las ventas y esto puede implicar que cada uno de los competidores trate de aumentar sus ventas, captando nuevos clientes o manteniendo a los que ya tiene, con todos los medios a su alcance.
- Barreras de salida. Las barreras de salida son factores de distinta índole que obligan a las empresas a permanecer en sectores en los que obtienen rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión, impidiendo o dificultando que

una empresa salga de la industria. Así, la existencia de estas barreras obliga a las empresas a tener mejores resultados, con lo cual hace que se intensifique la competencia.

Factores como la posesión de activos especializados o la existencia de costes fijos de salida o de interrelaciones estratégicas, e incluso la propia conducta de los directivos, pueden hacer que una empresa se mantenga en un sector pese a la falta de perspectivas de éste (Porter, 1982).

La empresa que posee activos especializados (para un negocio particular) ve dificultada su salida del sector porque no tiene otros usos alternativos que puedan ser rentables y tampoco puede liquidarlos adecuadamente.

Los costes fijos de salida los pueden provocar la cancelación de contratos con clientes, proveedores o trabajadores y la obligación de proporcionar servicios adicionales a los consumidores (repuestos, garantías, servicio posventa). Lo que también puede llegar a desaconsejar el abandono del sector.

- Diferenciación de productos. La diferenciación de productos otorga a cada empresa un cierto poder de monopolio sobre un segmento del mercado, lo que limitará la rivalidad competitiva que pudiera haber en el sector. Por el contrario, la oferta de un producto estandarizado lleva a establecer la competencia en términos de precios, puesto que es la forma más cruenta de rivalidad (Fernández y Fernández, 1988). Por tanto, cuanto mayor sea la diferenciación de productos, menor será la intensidad de la competencia, debido a la fidelización del cliente con un determinado producto.
- Estructura de costes de las empresas. Las empresas que tengan que soportar elevados costes fijos tratarán por todos los medios de aumentar su producción y venta, para así soportar menores costes medios, con lo cual la competencia será más intensa.

El sector de las líneas aéreas, tal y como se muestra el comienzo del capítulo con el caso de Iberia, es un claro ejemplo de la existencia de altos niveles de rivalidad. Este sector a nivel europeo está dominado por un número reducido de grandes grupos (Grupo IAG, Lufthansa, Air France-KLM, Air Europa y Alitalia). Sin embargo, debido a que cada compañía ve oportunidades de expansión a expensas de otras y ninguna llega a dominar, la rivalidad entre ellas resulta fuerte. Además, las líneas aéreas tienen altos costes fijos que deben cubrir independientemente de la cantidad de pasajeros que vuelen. Parte de la competencia se traduce en guerras de precios y parte se centra en el posicionamiento estratégico (por ejemplo, diferenciación, dominio de tarifas internacionales, etc.).

2. La amenaza de los nuevos competidores o competidores potenciales

La amenaza de entrada de nuevos competidores a una industria añade a ésta capacidad productiva, acompañada de un deseo por parte de la empresa entrante de obtener una participación en el mercado. Esta amenaza es superior en aquellos sectores

que presentan una tasa de crecimiento del mercado alta y en los que las empresas existentes estén alcanzando una tasa de rentabilidad elevada. A medida que crece la amenaza, en un plazo más o menos breve, entrarán a competir todas aquellas empresas que lo deseen y, por tanto, se producirá una reducción de los beneficios que se están obteniendo. Entonces, el que una nueva empresa que se encuentre interesada en entrar en un sector entre o no en él va a depender de dos factores: las barreras de entrada que tenga el sector y la reacción que tengan las compañías existentes actualmente en el mismo:

— **Las barreras de entrada** son aquellos factores que dificultan que una empresa acceda por primera vez a un sector, pues la colocan en desventaja respecto a las empresas que operan ya en él. Estas dificultades se deben sobre todo a las economías de escala, al valor absoluto de los costes, a la diferenciación del producto, al acceso a canales de distribución y al efecto experiencia:

a) Las *economías de escala* se definen como la relación decreciente entre el coste medio de producción y la cantidad producida en un determinado período, es decir, la reducción en el coste unitario de un bien como consecuencia del aumento de la producción por período. Las economías de escala pueden estar presentes en cualquier función empresarial, ya sea investigación y desarrollo, aprovisionamiento, producción, comercialización...

La existencia de economías de escala permite que las empresas del sector incurran en menores costes, lo que hace que las empresas que quieran entrar a competir tengan que soportar una desventaja en costes o alcanzar el mismo volumen de ventas que las que ya operan en el sector. En el primer caso los costes unitarios de producción son mayores que los de otras empresas del mercado. Y la segunda alternativa obligaría a la empresa a robar participación en el mercado a las otras empresas, lo que comportaría sufrir pérdidas a corto plazo.

b) *Ventajas absolutas en costes*. Este efecto hace que toda empresa que pretenda entrar en un sector industrial nuevo para ella tenga una desventaja en costes sobre las empresas ya existentes en el mismo, independientemente de la escala o nivel de producción. Y ello debido principalmente a tres factores:

1. Las empresas que operan en dicho sector poseen un *know-how* valioso tanto en técnicas de producción como en otras funciones, además de la existencia de patentes, por lo que la empresa que pretende entrar tendría que pagar royalties o emplear sumas de dinero considerables en investigación.
2. El que exista una oferta limitada de algún *input* o factor de producción especialmente significativo (debido a que las empresas ya existentes en el sector suelen dominar la oferta de estos factores). Así, en determina-

das industrias ligadas a la explotación de recursos naturales, algunas empresas han consolidado una importante ventaja el controlar los principales yacimientos de materias primas, como la bauxita en el sector del aluminio, las concesiones de gas con mejores perspectivas de explotación o los mejores caladeros. En el sector servicios, por ejemplo, algunos hoteles ocupan localizaciones más atractivas, no pudiendo instalarse otros hoteles por razones físicas o legales.

3. *El efecto experiencia.* Las empresas que llevan tiempo fabricando un producto mediante un determinado proceso productivo desarrollan una experiencia que se traduce en costes inferiores respecto a una nueva empresa. El efecto experiencia se debe al aprendizaje de los trabajadores a medida que se repiten las tareas y al aumento de la productividad lograda mediante mejoras organizativas de los diferentes procesos productivos.

A menudo se dice que el efecto experiencia tiene su origen o es una generalización del aprendizaje. El efecto aprendizaje consiste en que el tiempo de realización de una actividad disminuye conforme se van produciendo mayor número de unidades de un producto. Esta disminución en el tiempo de realización de los productos supone una disminución en los costes unitarios de la mano de obra directa y, en consecuencia, una disminución de los costes unitarios del producto.

- c) *La diferenciación de productos.* Las empresas que están operando en un sector industrial tienen un «nombre» establecido en el mercado que las identifica, las diferencia y crea fidelidad entre los consumidores. La diferenciación de productos puede deberse a distintos factores: características técnicas del producto (se podría citar el caso de vehículos de alta gama como Bentley, Maserati o Jaguar), la política de servicio al cliente (la frase que abandera la política de atención y garantía al cliente de «si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero» de El Corte Inglés), la publicidad (algunos ejemplos serían Coca-Cola, Ferrero Rocher, BMW o Freixenet), o el simple hecho de haber sido el primero en el mercado (como es el caso de Danone, Bimbo o Donuts).

Esto supone que las empresas que deseen establecerse en el mercado inviertan cantidades importantes, entre otras, en políticas de marketing, para superar la lealtad de los clientes, diferenciando sus productos y logrando que los clientes así lo detecten. A medida que haya más diferenciación y lealtad entre un producto y sus consumidores, mayor será la barrera de entrada para un nuevo competidor y mayor será la inversión necesaria para superarla.

- **La reacción esperada de los competidores.** No sólo las barreras de entrada dificultan el que una empresa entre en un sector, también la reacción que se espere

de las organizaciones ya existentes puede frenar la decisión de entrada. Si una empresa espera una fuerte reacción por parte de las empresas ya instaladas en el sector, será menos probable que decida entrar en él. La actuación de estas empresas está en función de diversos factores como: la disponibilidad de recursos ociosos para contraatacar (reduciendo precios o intensificando innovaciones); el grado de compromiso de la empresa dentro del sector (las empresas que han efectuado importantes inversiones en equipos, recursos, etc., tratarán por todos los medios de evitar la entrada de más competencia); la tasa de crecimiento del sector (si el sector presenta una tasa de crecimiento elevada, sería posible repartir «la tarta» entre algunos más, puesto que habrá «tarta» para todos), etc.

- d) *Acceso a canales de distribución.* En muchos sectores, los canales de distribución presentan una capacidad limitada, de forma que las empresas que quieran entrar en el sector pueden: o bien tratar de convencer a los canales de distribución actuales para que acepten sus productos mediante acciones que probablemente supongan un coste adicional para la nueva empresa, o bien crear ella misma sus propios canales, lo que significaría una inversión adicional y un aumento del riesgo.
- e) *Las necesidades de capital* pueden ser considerables, no solamente para financiar instalaciones de producción sino también elementos como los stocks, el crédito a clientes, la publicidad, etc. Una inversión significativa en equipamiento, capital y recursos humanos aumenta las barreras de entrada. Aquellos negocios que requieren una inversión mínima de capital para empezar a funcionar eliminan un obstáculo para su entrada. Por ejemplo, la producción de ordenadores personales implica esencialmente la compra de tecnología ya hecha, el montaje posterior de ésta y la comercialización del producto final. Las bajas barreras de entrada dan como resultado una alta competencia debido a la saturación de empresas. Por el contrario, el diseño y la construcción de aviones necesita una cantidad significativa de capital para investigación y desarrollo y para instalaciones de montaje especializadas, por lo que el número de productores es mucho menor.

3. La amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan una misma función para el mismo grupo de consumidores, pero se basan en una tecnología diferente. La disponibilidad de productos sustitutivos aumenta la competitividad. La amenaza que representa este tipo de productos puede estar en función de dos circunstancias (aunque siempre aquellos que se oferten con una mejor relación calidad/precio percibida por el cliente serán los que supondrán un mayor riesgo):

- *El grado de sustitución.* Hay productos sustitutos que no cubren perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen. El aceite de oliva y el aceite de

otras semillas, como el girasol, podría ser un buen ejemplo. El aceite de oliva posee unas características organolépticas que no se pueden comparar con las del sustituto porque son completamente distintas.

- *Los precios relativos.* La amenaza de la sustitución será mayor cuanto mayor sea la brecha entre el precio del producto y su sustituto. La subida del precio del aceite de oliva en determinadas campañas puede hacer que algunos consumidores opten por algún sustituto, prefiriendo mermas en la calidad frente a subidas del precio.

La existencia de sustitutos representa una presión no sólo sobre los precios de los productos de la industria, sino también sobre la rentabilidad del sector, debido a que se establece como límite el precio del producto sustituto. Por ello las empresas del sector que se encuentran con esta amenaza han de tomar una serie de medidas encaminadas a modificar la imagen del producto mediante políticas de comunicación, mejoras de la relación prestación/precio, etc.

A algunos ejemplos tradicionales de productos sustitutos como la carne de cerdo y la carne de pollo o el pañuelo de tela y el pañuelo de papel, se podrían añadir otros más recientes como el bolígrafo borrable y el lápiz o el aluminio y el plástico como sustitutos del cobre.

4. El poder de negociación de proveedores y clientes

Se puede considerar el poder de clientes y proveedores como distintas caras de una misma moneda. Los clientes presionan para tratar de mejorar las prestaciones de los productos que compran y/o reducir el precio de compra. Por su parte, el poder de los proveedores reside en la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de los productos o limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. De esta forma, se integra el análisis de ambas fuerzas competitivas teniendo en cuenta que las empresas de una industria actúan como clientes respecto de sus proveedores y como proveedores respecto de sus clientes.

Los factores más importantes que contribuyen al poder negociador de clientes y proveedores son:

- El grado de concentración. Cuanto más concentrados están ambos actores más poder acumulan a la hora de negociar con la empresa. En caso de los proveedores, el máximo poder de negociación se encuentra cuando sólo hay un proveedor para una empresa, de modo que éste puede fijar las reglas del juego (precios, entregas, calidad, servicios, etc.).
- Grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente. Si el producto que compra el cliente representa una parte importante de su propio coste, el cliente tratará de negociar mejores condiciones. En el caso del proveedor, no todos los proveedores tienen la misma repercusión en el coste final del producto. Así, aquellos proveedores de materias primas con una relevante influencia sobre el coste final tendrán mayor poder frente a otras que pueden representar un porcentaje muy reducido de los costes finales.

- Grado de diferenciación del producto. Si los productos que ofrecen las empresas están poco diferenciados, los clientes podrán fácilmente encontrar sustitutos en otras empresas, con lo cual su poder será mayor. En el caso en que el producto suministrado por el proveedor esté diferenciado y no haya sustitutos, al no poder la empresa encontrar un producto similar en otro proveedor, debe acogerse a las condiciones impuestas por el único, con lo cual el poder de éste será mayor.
- Costes de cambio de proveedor. Si es relativamente barato para el cliente cambiar de proveedor, en el sentido de soportar bajos costes de cambio o de transferencia, el poder de negociación del cliente es mayor puesto que la empresa evitará, por todos los medios, que el cliente compre a la competencia.
- Amenaza real de integración hacia el origen y hacia delante. Los clientes representan una amenaza real de integración hacia el origen y, por tanto, son competidores potenciales peligrosos. En algunos sectores es elevado el riesgo de que los clientes pasen a realizar la actividad que tradicionalmente viene desempeñando la empresa. En cambio, los proveedores constituyen una amenaza real de integración hacia delante. La integración hacia delante supone que un proveedor pasa a realizar la actividad que previamente hacía su empresa cliente. De este modo, cuando hay posibilidad de que un proveedor se integre hacia delante, su poder de negociación será mayor. Así, por ejemplo, en el sector de elaboración del aceite de oliva, los agricultores, que, en principio, son proveedores de la materia prima (la aceituna) para la industria almazarera, se han agrupado bajo la fórmula cooperativa pasando a realizar la actividad que previamente llevaba a cabo la almazara e incluso envasando y comercializando sus propios aceites.

3.3.3. Análisis interno

El análisis interno nos ha de permitir detectar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. No se trata de contestar qué es lo que se hace bien o mal, sino qué es lo que se hace mejor o peor que los competidores. Para ello se debe realizar una identificación de las variables clave de la empresa. Dichas variables pueden ser consideradas como aquellas características más relevantes de cuyo correcto funcionamiento depende la potencialidad de la empresa para hacer frente a sus retos. Sobre estas variables clave reposan los puntos fuertes y débiles de la empresa y es sobre las que se efectuará un diagnóstico más profundo de ella.

Existen diversas técnicas para realizar el análisis interno, aquí se recogen algunas de las más relevantes, aunque su consideración conjunta aporta, sin duda, mayor riqueza al análisis.

El perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico es una técnica de análisis interno que trata de identificar los puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa.

TABLA 3.2
Análisis funcional

Área funcional	Aspectos relevantes
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Características del proceso productivo:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Tecnología del proceso. — Sistema de producción empleado. 2. <i>Análisis de los costes:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Análisis de los componentes del coste, actualmente y su evolución pasada. — Comparación con la estructura de costes de la competencia. 3. <i>Estado de los equipos:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Política de mantenimiento. — Estado de los equipos desde una perspectiva tecnológica. 4. <i>Análisis del efecto experiencia.</i> 5. <i>Política de aprovisionamiento (fuentes, plazos y sistemas de aprovisionamiento).</i> 6. <i>Localización de plantas, número, dimensión.</i>
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Mercado:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Evolución de la cuota de mercado. — Evolución de la demanda y análisis del mercado potencial, investigando las causas de existencia de segmentos desatendidos. 2. <i>Producto:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Características de los productos, amplitud de gama. — Componente tecnológico de los productos. — Aspectos relacionados con el producto tales como el servicio posventa. 3. <i>Precio:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Nivel relativo de los precios en relación con la competencia. — Evolución de los precios. 4. <i>Distribución:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Estructura de los canales de distribución. — Márgenes permitidos a los distintos componentes de los canales. 5. <i>Promoción y publicidad:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Papel y funcionamiento de la fuerza de ventas. — Elección de medios y soportes publicitarios.
Personal o recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Sistema de reclutamiento.</i> 2. <i>Grado de conflictividad laboral.</i> 3. <i>Nivel de absentismo y sus causas.</i> 4. <i>Sistemas de promoción, incentivos y recompensas.</i> 5. <i>Sistemas de seguridad en el trabajo.</i> 6. <i>Grado de participación y de integración en trabajo en equipo.</i>

TABLA 3.2 (continuación)

Área funcional	Aspectos relevantes
Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios.</i> 2. <i>Análisis del circulante: Análisis de liquidez y de solvencia.</i> 3. <i>Estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiación, incluyendo autofinanciación y política de dividendos.</i> 4. <i>Análisis del riesgo de los créditos concedidos a los clientes.</i>
I+D	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Estado de las diversas patentes y licencias.</i> 2. <i>Análisis de las inversiones en I+D.</i>
Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Estructura organizativa:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Organización formal e informal de la empresa. — Autoridad y su grado de centralización. — Grado de flexibilidad organizativa. 2. <i>Dirección:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Estilo de dirección. — Contribución a la mejora del clima organizacional. — Adecuación con el entorno y con el tipo de estrategia. 3. <i>Sistema de motivación.</i> 4. <i>Sistema de información:</i> <ul style="list-style-type: none"> — Estructura, adecuación de la información, coste del sistema. 5. <i>Sistemas de planificación y control.</i>

El análisis de las áreas funcionales de la empresa requiere conocer lo que ésta está realizando en cada una de las funciones en que se estructura su actividad. Sin ánimo de ser exhaustivos se proponen como aspectos claves de las principales funciones los que se describen en la tabla 3.2.

La elaboración de este perfil estratégico es similar al perfil estratégico del entorno sólo que las variables a considerar son diferentes. El proceso es el siguiente:

- a) Se elabora un listado con las variables clave de la empresa. Estas variables se agrupan por áreas funcionales. Obviamente, del conjunto de variables a considerar habrá algunas que sean más relevantes para cada empresa.
- b) Se valora cada aspecto clave estudiado, dándole una valoración comprendida entre 1 y 5, siendo 1 un punto débil y 5 un punto fuerte. Tras esta valoración, se traza el correspondiente perfil estratégico.
- c) Se realiza una comparación con el de los competidores.
- d) Se traza el perfil ideal o perfil que debería poseer la empresa, dadas las condiciones requeridas por el entorno para tener éxito. Así aparecerán reflejados los esfuerzos a realizar por parte de la empresa.

Cadena de valor

La cadena de valor, popularizada por Porter (1987), constituye un valioso instrumento en el análisis interno. La cadena de valor de un producto está formada por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad nueva que se realiza incorpora una parte del valor que va asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar dónde están las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Las actividades que configuran la cadena de valor pueden estructurarse en dos grupos (véase figura 3.5).

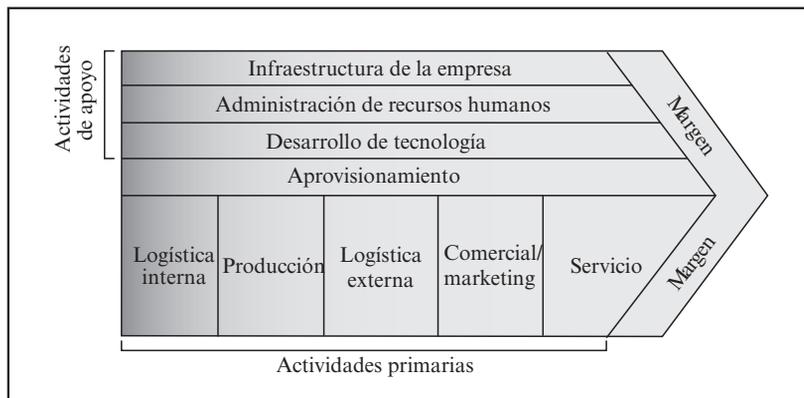


Figura 3.5. La cadena de valor de Porter. [FUENTE: Porter (1987).]

- a) Actividades primarias. Son las que forman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención posventa al cliente. Éstas son:
- Logística interna. Abarca todas las actividades necesarias para llevar a cabo la recepción de factores, su almacenamiento, el control de los stocks y el posterior manejo de materiales hasta su incorporación al proceso productivo.
 - Operaciones o proceso de producción. Recoge todas las actividades encaminadas a la obtención de productos terminados.
 - Logística externa o distribución. Corresponde a las actividades de almacenamiento de productos terminados y su posterior distribución física a los clientes.
 - Marketing o conjunto de operaciones encaminadas a la comercialización de los productos.
 - Servicio posventa. Son actividades para mantener las condiciones de utilización del producto vendido.

- b) Actividades de apoyo. Sirven de soporte para la realización de actividades primarias, garantizando así el funcionamiento de la empresa. Estas actividades son:
- Infraestructura de la empresa. Se incluyen aquellas actividades que pueden englobarse bajo la denominación genérica de administración y puede incluir la planificación, el control, la organización, la información, la contabilidad, las finanzas, etc. Supone un soporte para el conjunto de la empresa más que para actividades individuales.
 - Administración de recursos humanos. Son actividades relativas al reclutamiento, formación, desarrollo de competencias, sistemas de incentivos, participación, promoción, motivación, etc. Es un soporte fundamental para las actividades primarias, así como para el resto de las de apoyo e, incluso, para el conjunto de la empresa.
 - Desarrollo de la tecnología. Incluye actividades encaminadas a la adquisición y posterior gestión de las tecnologías, ya sean en producto o en proceso.
 - Aprovisionamiento. Actividad de compra de factores que van a ser utilizados en la empresa. Estos factores deben ser entendidos en sentido amplio, incluyendo materias primas, materias auxiliares, maquinaria, edificios, servicios de todo tipo, etc.

Las distintas actividades de la cadena de valor están interrelacionadas, llamándose eslabones o enlaces a las relaciones existentes entre el modo de llevar a cabo una actividad y su coste y el desempeño y coste de otra actividad. Estos eslabones pueden ser horizontales y verticales. Los primeros se refieren a las interrelaciones que surgen en el seno de la empresa entre dos o más actividades de la cadena de valor, sean éstas actividades primarias o de apoyo. Y los eslabones verticales surgen de la interrelación de la cadena de valor de la empresa con las de proveedores o clientes. El conocimiento y análisis de estos eslabones es recomendable pues permitirá disponer de información sobre el tipo de influencia de unas actividades sobre otras, pudiendo así obtenerse importantes ventajas competitivas

Benchmarking

El benchmarking es una herramienta de análisis interno que permite evaluar si la forma en la que se desarrollan las actividades de una empresa constituyen las mejores prácticas de la industria, tanto respecto del coste en el que incurren como de los resultados que se obtienen (Hill y Jones, 2005).

Este proceso implica comparar las actividades que lleva a cabo la empresa con el desempeño correcto de éstas por parte de las empresas de la competencia. Y una vez realizada la comparación, tratar de imitar o mejorar dichas prácticas por parte de la empresa. Aunque la comparación puede extenderse a todas las actividades de la empresa, las más habituales suelen ser la formación de personal, el control de calidad, el control de costes, los sistemas de aprovisionamiento y entrega, la gestión de los cobros y pagos y la aplicación de nuevas tecnologías.

Análisis DAFO

El análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. En este análisis se recogen conjuntamente los resultados del análisis interno,

identificando las principales fortalezas y debilidades, y del análisis externo, con las amenazas y oportunidades más relevantes. La denominación (análisis DAFO) obedece a las iniciales de debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (en la versión inglesa, análisis SWOT, *strengths-weaknesses-oportunities-threats*). En la tabla 3.3. se recoge el análisis DAFO del grupo Inditex.

TABLA 3.3
Análisis DAFO (Inditex)

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y diseño: moda con los últimos diseños a precios muy razonables. 2. Integración vertical: control sobre toda la cadena de valor, integrando los procesos más relevantes y subcontratando los menos. 3. Just in time: producción de las prendas que se van a vender y rápida distribución a las tiendas gracias a un importante sistema de logística. Permite una alta rotación del producto y no tener stocks. 4. Fuerte sistema financiero: empresa sólida y rentable. Las ventas y el margen bruto han subido y las acciones están bien apreciadas. 5. Minicolecciones todo el año: gran variedad de modelos y todos adaptados a los gustos y clima del momento. Evitando tener productos que no se vendan. 6. Cultura de compra instantánea: los clientes saben que si algo les gusta lo tienen que comprar en el momento. Favorece el consumismo. 7. Marcas prestigiosas: la reputación de Inditex y sus marcas facilita la entrada en nuevos mercados, el aumento de ventas y la contratación de buenos profesionales. 8. Fuerte presencia internacional: Inditex ha exportado su modelo de negocio a más de 70 países y así sigue creciendo la empresa en otros mercados que no están saturados. 9. Oferta segmentada: Con las 8 marcas, Inditex abarca todos los segmentos de la población. 10. Grupo homogéneo: todos las enseñas tienen la misma política y estrategia. Se crea una imagen única y se traslada el éxito de unas a otras, se fortalece la marca, se aho- 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saturación del mercado: al tener productos de buena calidad y buenos precios, los posee todo el mundo por lo que con ellos no se adquiere diferenciación, ni estatus. 2. Canibalismo entre marcas: Las ocho marcas se hacen la competencia entre sí. 3. Distribución centralizada en España: puede ser una desventaja en su expansión internacional por ser más costosa y lenta la distribución del producto. 4. Débil política de personal: empleo poco motivador, con sueldos bajos, muchas horas de trabajo, contrato temporal, sin posibilidad de ascender, sin formación y sin sistemas de participación ni contribución a mejorar el producto.

TABLA 3.3 (continuación)

Fortalezas	Debilidades
<p>rra dinero y genera reconocimiento de marca.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Tiendas, más que simples puntos de venta: las tiendas de Inditex son clave para la estrategia del grupo y todo está estudiado. Están situadas en las mejores ubicaciones de la ciudad, son locales amplios y ordenados en los que los clientes pueden disfrutar de la moda: mirar, tocar y probarse las prendas sin problema. 12. Cómodo sistema posventa: amplios plazos de devolución, lo que facilita la compra compulsiva y servicio de arreglos de las prendas. 13. Escaparates atractivos: muestran los nuevos productos e incitan a los consumidores a entrar y comprar. 14. Publicidad no convencional: basada en el boca a boca, en los escaparates, las bolsas, las noticias en los medios de comunicación, el estudiado fenómeno Inditex. Sólo se anuncia en rebajas y cuando abre una nueva tienda. 15. Uso de las nuevas tecnologías: Inditex conoce la importancia de las nuevas tecnologías y hace años que usaron las PDA o avanzados programas informáticos que permiten insertar el patrón de la prenda a la hora del corte de telas para aprovecharlas al máximo, por ejemplo. También las usa para publicitarse y darse a conocer, mediante las páginas web, blogs, campañas en las redes sociales y aplicaciones para móvil. Es una muestra de la continua innovación y adaptación de Inditex. 16. Cuidado del medio ambiente: política de responsabilidad social corporativa que hace de Inditex una organización más amable de cara al público. 	
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de municipios: debido al precio de las viviendas en las ciudades, la población se está desplazando a municipios periféricos que van creciendo poco a poco. Son 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica actual: la gente gasta menos dinero en cosas innecesarias como puede ser la moda. Aun así Inditex es una empresa muy fuerte, líder en su sector y podrá

TABLA 3.3 (continuación)

Oportunidades	Amenazas
<p>lugares en los que se pueden abrir nuevas tiendas.</p> <ol style="list-style-type: none"> Creación de outlets: se vende ropa de otras temporadas a precios más bajos. Es una posibilidad de llegar a más gente y tratar de vender productos no tan consumidos. Envejecimiento de la población: aumento de la esperanza de vida. La población es más madura y es un sector que, por lo general, tiene mayor poder adquisitivo. Pueden aumentar las ventas. Creciente interés por la imagen personal: y también por la moda, incluidos los más jóvenes, los hombres, e incluso las embarazadas, sectores más desinteresados en el pasado. Por tanto, la gente vigila las ropas que se compra y se gasta más dinero en moda. Ropa para animales: las mascotas son muchas veces uno más de la familia y por ello han aumentado los complementos textiles para animales. Es una oportunidad de mercado. Continuos avances tecnológicos que permiten crear sistemas de intercambio de información más rápidos, mantener la producción <i>just in time</i> con máquinas y sistemas de logística más complejos. Inditex puede mantener su estrategia empresarial diferenciadora. Ley de unificación de las tallas que favorece a Inditex por tener diversas marcas y encontrarse en diferentes países. Mundo globalizado: es más fácil crear filiales a lo largo de todo el mundo. 	<p>salir airosa de la crisis actual. Además, puede salir incluso beneficiada porque vemos cómo posibles competidores pueden caer, y de esta manera aumentar Inditex su cuota de mercado. Esto no quiere decir que el grupo no esté sufriendo la temible crisis, ya que, por ejemplo, en Bilbao se ha cerrado una tienda en La Gran Vía (Edificio Sota).</p> <ol style="list-style-type: none"> Aumento de la competencia en el sector: porque en los últimos años la moda ha dejado de ser para las clases más altas. Clientes exigentes: todo el mundo sabe de moda hoy en día y a casi todo el mundo le preocupa vestir bien. Además, hay grupos de personas que no quieren ir vestidos como los demás, quieren diferenciarse. Creación de tiendas online: tienen menos costes y, además, permiten a la gente comprar ropa de cualquier parte del mundo sin tener que desplazarse. Se puede acceder a todas las modas. Existencia de leyes diferentes en los distintos mercados en los que Inditex abre una tienda y debe respetarlas todas y adaptarse a ellas. Entre otras, en el País Vasco tienen que saber euskera para atender a los clientes, lo que exige trabajadores más preparados. Diversidad climática: cada país e incluso regiones tienen diferentes climas, por lo que las empresas de moda tienen que conocer las diferencias y adaptarse a ellas. Preocupación por el medio ambiente: el cambio climático es un problema real y por ello la población está muy concienciada. Obliga a las empresas a implantar políticas ecológicas y muchas de ellas suponen un gran gasto. Los ojeadores de Inditex tienen la entrada prohibida en muchos de los desfiles de moda, ya que en éstos se ven los diseños para la próxima temporada y entonces Inditex los lleva a la calle mucho antes.

FUENTE: Caso Estrategia Empresarial: Inditex. A GESCO ESIC, Bilbao. Blog de WordPress.com. Theme: INove by NeoEase (disponible on line en: <http://modarapida.wordpress.com>, accedido el 17/02/2014).

3.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez realizado el análisis estratégico y tras introducir las nuevas modificaciones en los objetivos inicialmente planteados, la etapa siguiente del proceso de dirección estratégica comprende la formulación de la estrategia empresarial. Es aquí donde corresponde el análisis y diseño de las distintas opciones estratégicas, tanto a nivel corporativo como de negocio y funcional, así como la evaluación y selección de estrategias.

3.4.1. Diseño de opciones estratégicas: niveles y tipos de estrategias

Niveles de estrategia

Cuando una empresa fabrica un solo producto o servicio, sus administradores seguramente desarrollarán un plan estratégico único que abarque todas sus actividades. Pero muchas empresas tienen varias líneas de negocio. Por ejemplo, Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) incluye varias líneas de actividad (infraestructuras: todos los ámbitos de la construcción y afines; servicios: mantenimiento de parques y jardines, gestión integral de residuos industriales, gestión integral del agua, mobiliario urbano y servicios aeroportuarios; energía: actividades en torno a las energías renovables). Cada una de estas líneas de negocio exige una estrategia diferenciada. Además, estas compañías de negocios diversos también tienen diferentes departamentos funcionales, como finanzas y marketing, que necesitan de una estrategia para apoyar sus unidades de negocio.

Al igual que se ha señalado anteriormente que existen distintos tipos de decisiones en función de los niveles administrativos, la formulación de estrategias suele hacerse a tres niveles: estrategias a nivel corporativo, estrategia de negocio y estrategia funcional:

1. *Estrategia a nivel corporativo.* Si una organización tiene más de una línea de negocio, necesitará una estrategia a nivel corporativo. A este nivel, la estrategia trata de fijar la orientación básica de la empresa a nivel global, constituyendo el plan general de actuación de los directivos. Algunas de las cuestiones de las que se ocupa la estrategia corporativa son: la definición de la misión y objetivos, el ajuste entre la empresa y su entorno, la relación con los agentes externos, la búsqueda de oportunidades, la definición de los negocios en los que se quiere participar, la forma en que se quiere crecer, etc.
2. *Estrategia de negocios.* A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo se desea competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa. En organizaciones con negocios múltiples surge la necesidad de definir unidades de aná-

lisis específicas distintas de la empresa en su conjunto. Éstas son las llamadas «unidades estratégicas de negocio» o unidades de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio representa un negocio único o un grupo de negocios relacionados, es decir, es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas (Menguzzato y Renau, 1991).

La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien no independiente de las de las demás unidades estratégicas, puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Cada UEN tendrá su propia misión distintiva y competidores diferentes. Esto le permite a la UEN tener una estrategia independiente de los otros negocios de la organización. Se puede interpretar que la empresa diversificada es un conjunto de varias UEN, ofreciendo cada una oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente.

3. *Estrategia funcional.* En este tercer y último nivel, la cuestión se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. La estrategia a nivel funcional busca responder a la pregunta: ¿cómo se puede apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios.

Tipos de estrategias

Según Menguzzato y Renau (1991), existen dos alternativas fundamentales que permiten definir las posibles estrategias a seguir por la empresa: el concepto de ciclo de vida y el concepto de estrategia competitiva. El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparecen recogidas en la tabla 3.4.

TABLA 3.4

Clasificación de las estrategias

Criterios	Tipos de estrategias
Estrategias según el ciclo de vida	<ul style="list-style-type: none"> — Estrategias de crecimiento. — Estrategias de estabilidad y supervivencia.
Estrategias competitivas	<ul style="list-style-type: none"> — Estrategia de liderazgo en costes. — Estrategia de diferenciación. — Estrategia de segmentación de mercado.

El primero de los criterios obedece al hecho de que las empresas, desde su creación, atraviesan distintas etapas (crecimiento, madurez, declive) que requerirán de la puesta

en marcha de estrategias distintas y adecuadas a cada una de ellas. Las estrategias de crecimiento se abordan íntegramente en el capítulo 4 de este manual. Por tanto, se tratarán a continuación las estrategias competitivas.

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto. A partir del análisis externo e interno de la empresa, Porter (1982) propone las llamadas estrategias genéricas: *liderazgo en costes*, *diferenciación de producto* y *segmentación de mercado*. El liderazgo en costes y la diferenciación son estrategias completamente diferentes, ya que implican acciones muy distintas y requisitos organizativos dispares, de ahí que se considere que son estrategias mutuamente excluyentes. Las dos primeras se plantean en empresas que compiten en todo un sector o industria (calzado, mueble, juguetes, textil, etc.), mientras que la tercera es apta para competir en un segmento particular de un sector industrial o mercado (muebles para oficina, calzado deportivo, museo del jamón, club del gourmet, etc.).

Estrategia de liderazgo en costes

El que la empresa consiga una ventaja en costes significa que ha sido capaz de crear los mecanismos necesarios para trabajar con los costes más bajos del sector, de manera que obtiene beneficios superiores a la competencia porque ofrece productos similares a los ya existentes, a unos precios similares, pero sus costes son inferiores a los del resto de las empresas. Lograr un liderazgo en costes puede deberse a varias circunstancias:

- Tener una localización de la empresa en zonas que influyen en el precio de la materia prima o de otros suministros clave, debido al acceso favorable a éstos, reduciendo así los costes de transporte.
- Disponer de una tecnología de proceso o diseño adecuados de los productos que facilitan su fabricación, reduciendo así los costes de producción.
- La existencia de economías de escala y efecto experiencia.
- Un alto poder de negociación con proveedores permite a la empresa presionar a su favor en el precio y captar parte del margen del proveedor.
- Rígidos controles de costes y gastos indirectos como gastos en I+D, gastos de ventas, servicio posventa, publicidad, etc.

A pesar de las ventajas que presenta el liderazgo en costes, también tiene sus riesgos, como la inflexibilidad que muestran las empresas ante cambios en la demanda o ante la innovación tecnológica. Además, su obsesiva preocupación por los costes puede llevar a reducir su inversión para I+D, dejando claramente olvidado al entorno.

Algunos ejemplos de empresas que han seguido la estrategia de liderazgo en costes son Nissan, Toyota, Honda, Sony y, en general, muchas empresas japonesas.

Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación significa que la empresa posee alguna característica que no poseen los competidores y que le permite ofrecer algo que es valorado por los compradores como único. Esta característica única le permite a la empresa fijar un precio superior al resto de las empresas competidoras, lo que conducirá a una superior rentabilidad si la empresa es capaz de operar con costes similares a los de sus rivales. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante. No obstante, esta estrategia tiene ciertos riesgos como puede ser la entrada de imitadores en el mercado que oferten productos a unos precios algo menores.

Cualquier empresa puede disponer de una variedad de elementos para diferenciar su producto de la competencia. Las variables sobre las que se puede construir la ventaja en diferenciación se relacionan con:

- Las características intrínsecas y extrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación, fiabilidad, durabilidad, color, peso, forma, envase, marca, etc.
- Las características de sus mercados: variedad de gustos y necesidades de los consumidores, percepción y valoración por los clientes, etc.
- Características de la empresa: imagen social, amplitud de gama, servicio, distribución, promoción, publicidad, etc.

Por ejemplo, durante años, Volvo se ha diferenciado mediante el atributo de seguridad, el Grupo Pascual mediante la calidad o Swatch mediante el diseño.

Estrategia de enfoque

Consiste en una estrategia destinada a un segmento particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado. Los criterios más habituales son: el tipo de producto, el tipo de comprador, los canales de distribución o el área geográfica.

La segmentación de mercados no es más que una estrategia de liderazgo en costes o una de diferenciación de productos, cuyo ámbito no es la industria en su conjunto sino un segmento determinado.

Por ejemplo, Ágata Ruiz de la Prada se dedica a productos de moda y perfumería generalmente femenina. Sin embargo, su orientación es clara hacia un determinado tipo de mujer. La estrategia de enfoque tiende a orientarse a la obtención de ventajas más en diferenciación y menos en costes. Esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costes suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo. Esto es difícil de asumir para una empresa cuyo fin es servir específicamente a un determinado grupo de clientes, con unas necesidades particulares.

Sin embargo, determinadas empresas han logrado simultáneamente ambos tipos de ventajas. Ejemplos de este tipo de empresas lo constituyen El Corte Inglés o Coca-Cola. Ambas empresas han perseguido, desde su creación, una estrategia de diferenciación. El Corte Inglés mediante la incorporación de servicios adicionales a su labor básica, comprar y vender productos a consumidores finales. En el caso de Coca-Cola, la marca y el envase (representativos de la famosa fórmula) constituyen el principal atributo diferenciador.

No obstante, es tan grande su volumen de ventas que son capaces de operar con unos costes muy inferiores a los de sus principales competidores. Pero hay que reconocer que la posibilidad de alcanzar las dos ventajas está reservada a pocas y privilegiadas empresas.

Revisiones al modelo de Porter

A partir de la propuesta de Porter, han aparecido en la literatura otras ideas o enfoques que tratan de ofrecer visiones alternativas, ampliadas o complementarias.

Respecto a la estrategia de liderazgo en costes, Porter ha utilizado los términos de «liderazgo en costes» y «bajo precio» como intercambiables entre sí. Sin embargo, el coste es una variable interna que hace referencia al consumo de recursos mientras que el precio es una variable externa dirigida al cliente. Esta distinción es importante por varias razones (Guerras y Navas, 2007):

- Sólo una empresa podrá ser líder en costes, en un sector, mientras que varias empresas podrían seguir estrategias de precios bajos.
- Los bajos costes no implican una ventaja competitiva si esto deriva en una menor calidad del producto.
- Una empresa con bajos costes no tiene por qué reducir necesariamente sus precios, puede dedicar parte del margen adicional para reinvertirlo en la empresa y mejorar su capacidad competitiva.

Respecto a la estrategia de diferenciación, se define de tal forma que necesariamente se debería traducir en un incremento de precio, sin tener en cuenta la posibilidad de que se mantengan los precios para poder ganar cuota de mercado y poder así reducir los costes unitarios al aumentar la producción.

Diversos autores (Johnson et al., 2006; Bowman, 1992) plantean la posibilidad de que las estrategias propuestas por Porter no sean tan mutuamente excluyentes ya que se pueden observar en la realidad empresas de éxito sin que sean líderes en costes ni sus productos sean los más diferenciados. La propuesta se recoge en el llamado «reloj estratégico» cuya representación gráfica se corresponde con la figura 3.6.

Según este nuevo enfoque, los clientes podrán comprar a una empresa o a otra en función de dos criterios: *a)* el precio del producto, y *b)* el valor añadido percibido por el cliente. La combinación de estos dos criterios ofrece las ocho opciones estratégicas

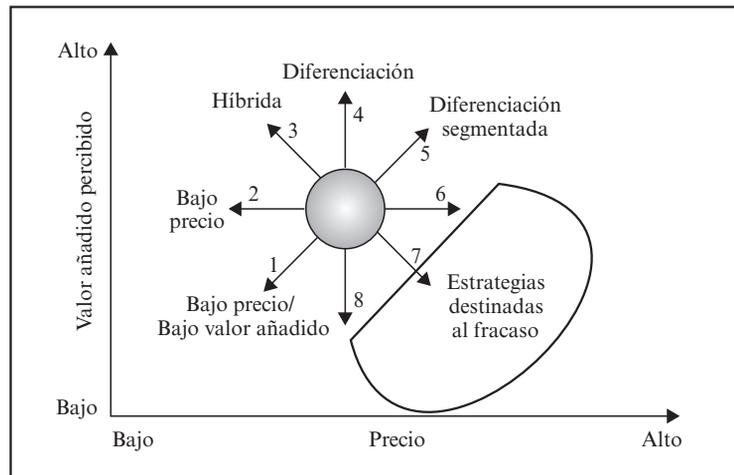


Figura 3.6. El reloj estratégico. [FUENTE: Adaptado de Johnson et al. (2006).]

competitivas del esquema, que pueden ser agrupadas a su vez en cuatro grupos o categorías de estrategias.

Grupo 1 (opciones 1 y 2): Estrategias orientadas a precios bajos

Este tipo de estrategias está próximo al liderazgo en costes y se caracteriza porque la empresa busca competir con precios bajos manteniendo un nivel de valor añadido percibido bajo o medio. En la opción 2 se trata de ofrecer precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos, y la opción 1 implica bajos precios y bajo valor añadido percibido.

Grupo 2 (opciones 4 y 5): Estrategias orientadas a la diferenciación

Las opciones 4 y 5 se corresponden con la estrategia de diferenciación de Porter, bien referida al conjunto del sector (opción 4), bien a un segmento específico (opción 5). En ambos casos se intenta mantener un valor añadido percibido alto, con precios altos o medios. En el caso de la diferenciación amplia se busca crear un alto valor añadido percibido por el cliente, manteniendo unos precios similares o algo más altos. Así, mediante la mejora de los productos o de la percepción de éstos, se consigue la diferenciación sin renunciar a aumentar la cuota de mercado de la empresa, y, por tanto, el volumen de ventas. En el caso de la diferenciación segmentada se trata de ofrecer a los clientes un alto valor añadido percibido a unos precios relativamente altos, lo que normalmente sólo se puede conseguir en segmentos específicos de alto poder adquisitivo. Esta estrategia es incompatible con una alta cuota de mercado ya que se perdería la percepción de exclusividad y el incentivo a pagar un elevado sobreprecio.

Grupo 3 (opción 3): Estrategias híbridas y orientadas a la relación calidad/precio

Estas estrategias tratan de proporcionar a los clientes productos con alto o medio valor añadido percibido, pero manteniendo precios relativamente bajos o medios, logrando en consecuencia una buena relación entre la calidad ofrecida y el precio pagado. Estas estrategias exigen una doble habilidad por parte de la empresa para captar y atender las necesidades de los consumidores a la vez que se mantiene una estructura de costes relativamente reducida, lo que no es fácil de conseguir.

Grupo 4 (opciones 6, 7, 8): Estrategias orientadas al fracaso

Estas estrategias están abocadas al fracaso porque los precios pagados por los clientes son superiores al valor añadido percibido, por lo que la relación entre ambas variables resulta negativa. Las dos primeras implican estrategias de precios altos pero con un valor percibido por el cliente normal o bajo. En esta situación los clientes buscarán competidores que mejoren la oferta, bien sea con precios bajos o valor percibido alto. Por esta razón, las opciones 6 y 7 sólo se pueden mantener desde una posición de monopolio de la empresa que las desarrolla. La opción 8 supone la reducción del valor percibido por los clientes manteniéndose los precios.

Podrían ser estrategias a adoptar por empresas con una alta reputación pero con dificultades de rentabilidad. Mediante esta estrategia tratarían de recuperar parte del margen perdido confiando en la imagen positiva de la empresa. El resultado más probable sería la pérdida de la imagen y de los clientes que ya no están dispuestos a pagar más por una marca si el producto no les ofrece un valor añadido adecuado.

3.4.2. Evaluación y selección de estrategias

Aunque la formulación de la estrategia sea una etapa fundamental del proceso de dirección estratégica, no lo es menos la relativa a la valoración y selección de las posibles estrategias a implantar. El proceso de evaluación y selección consta de tres etapas en las que, sucesivamente, se van aplicando los criterios de evaluación elegidos y de cuyo resultado dependerá la aceptación o rechazo de una determinada estrategia. Según Guerras y Navas (2007), los criterios que se deben utilizar aparecen recogidos en la figura 3.7 y pueden englobarse en tres categorías: criterios de adecuación, de factibilidad y de aceptabilidad:

- a) Los criterios de adecuación intentan conocer en qué medida las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico. Es decir, se trata de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno. Asimismo, se trata de comprobar en qué medida las estrategias se aproximan o se alejan de los objetivos de la organización definidos previamente.

- b) Los criterios de factibilidad tratan de medir el grado en que la estrategia funcionará en la práctica. Es decir, trata de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y las capacidades necesarias o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos. Se trata de responder a las siguientes cuestiones: ¿se puede emprender la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de los que se dispone?, ¿existe ajuste o consistencia entre la estrategia y la organización en la que se va a implantar?
- c) Los criterios de aceptabilidad tratan de valorar la medida en que las consecuencias derivadas de cada estrategia son aceptables. Es decir, si los resultados esperados de la estrategia son aceptables para los distintos grupos de interés de la empresa. En general, los dos criterios más importantes para medir la aceptabilidad de una estrategia son la creación de valor/rentabilidad y el riesgo aunque también es preciso tener en cuenta las consecuencias que la implantación de una determinada estrategia pueda tener sobre los grupos de interés de la empresa.

Aquella estrategia que cumpla satisfactoriamente con los tres criterios será la elegida para su implantación. Si más de una estrategia cumpliera todos los criterios, habría que establecer una jerarquía entre ellas en función del mayor o menor grado de cumplimiento y de la prioridad de cada uno de dichos criterios.

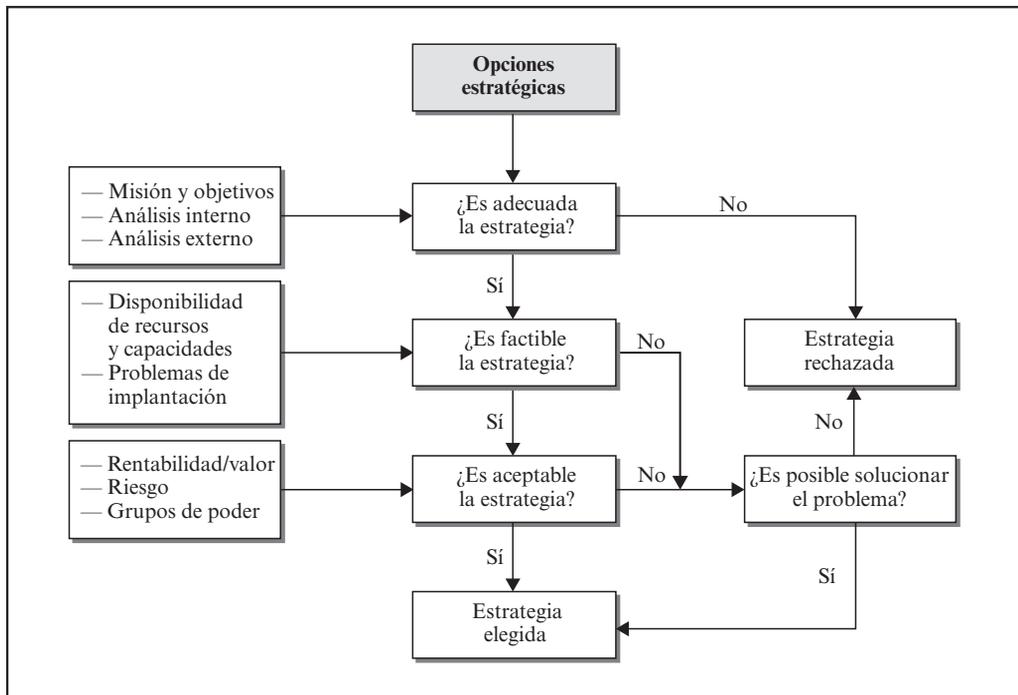


Figura 3.7. Evaluación y selección de estrategias. (FUENTE: Guerras y Navas, 2007.)

3.5. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y CONTROL

Un diseño estratégico correcto puede fracasar si su desarrollo práctico no se lleva a cabo de forma correcta y efectiva.

La implantación de la estrategia comprende todo el conjunto de decisiones y acciones necesarias para desarrollar en la práctica las estrategias diseñadas.

La implantación de la estrategia constituye un proceso sumamente complejo debido a la gran cantidad de factores que influyen en él. Algunas de las causas del fracaso pueden ser: más tiempo necesario del inicialmente previsto, definición incorrecta de las tareas y actividades claves para la implantación e ineficaz coordinación de las mismas, falta de capacitación de los empleados implicados, inadecuada dirección y liderazgo, carencia de un sistema de información adecuado, etc.

Un instrumento útil para la implantación de la estrategia es el esquema de las 7-S de McKinsey, representado en la figura 3.8 (la denominación obedece a que en inglés, las iniciales de los siete elementos que lo integran, comienzan por «s»: strategy, structure, systems, style, staff, skills y shared values). Los factores del modelo citado son: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, capacidades y valores compartidos. Su disposición en el esquema pone de relieve cómo es necesario actuar de forma coordinada sobre todos ellos, no pudiendo conseguirse resultados significativos en alguno de ellos sin tener en cuenta a los demás.

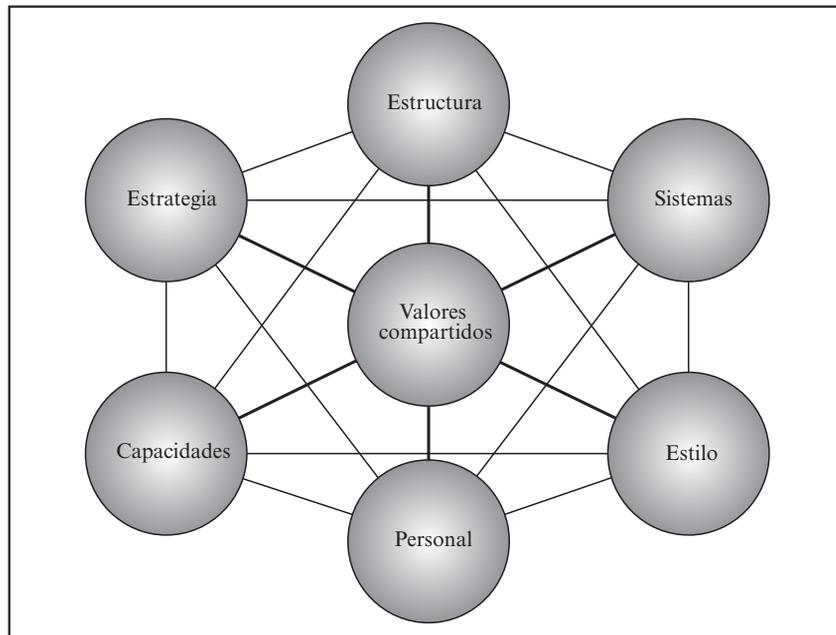


Figura 3.8. El esquema de las 7-S de McKinsey. [FUENTE: Waterman (1982).]

Partiendo de los factores incluidos en el esquema de las 7-S, se pueden agrupar en cuatro categorías básicas el conjunto de actividades necesarias para la implantación de la estrategia, y son:

- a) *Diseño organizativo*. La estructura organizativa puede tener un efecto significativo sobre la estrategia, siendo capaz de impedir su puesta en práctica o incluso de determinar una estrategia en lugar de otra. Por tanto, es importante analizar y considerar la conveniencia de rediseñar o no la estructura organizativa para llevar adelante la estrategia.
- b) *Factor humano*. Los ajustes estructurales no son suficientes para asegurar el éxito de la implantación de la estrategia. Se precisa de personas capacitadas para llevarla a cabo. En este sentido, la dirección tiene un papel preponderante en la movilización del personal, mediante unos estilos de dirección, una comunicación y un liderazgo adecuados.
- c) *Cultura empresarial*. A veces es necesario impulsar un cambio o reorientación de la cultura empresarial. La cultura organizativa conduce a los participantes a adoptar determinadas actitudes que pueden no ser congruentes con el proyecto estratégico formulado, convirtiéndose en una barrera invisible que retrasa o imposibilita el proceso estratégico. En este caso, sería necesario impulsar un cambio cultural capaz de remover aquellos elementos del sistema cultural que se oponen a la estrategia deseada por la organización. Estos aspectos serán objeto de estudio en el capítulo 5 de este manual.
- d) *Sistemas administrativos de apoyo*. En este caso se incluirían todas las cuestiones relativas a los sistemas de planificación y control, así como a los sistemas de información que posibilitan la conversión en acciones del proyecto estratégico, así como su seguimiento y control. Aquí se tendrían en cuentas aspectos como los sistemas de fijación de objetivos, los sistemas de comunicación y procesamiento de información, la toma de decisiones, etc.

La última etapa de la implantación de la estrategia es el **control estratégico**. El control estratégico se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégica, con el fin de asegurar su correcto funcionamiento. En esencia, el control estratégico está destinado a asegurar que todas las decisiones tomadas durante el proceso de dirección estratégica se lleven a cabo con eficacia. Supone, por tanto, la adaptación de la función general de control a las necesidades propias de la dirección estratégica de la empresa.

El control estratégico se compone de dos dimensiones fundamentales (Schendel y Hofer, 1979): el control del proceso de implantación y el control de la propia estrategia. El primero de ellos tendrá por objeto la revisión y seguimiento del propio proceso de implantación o puesta en marcha de la estrategia empresarial. Se trata de observar si las acciones, planes o presupuestos diseñados para implantar la estrategia se están llevando a cabo adecuadamente y si están dando los resultados previstos.

El control de la estrategia, evidentemente, trata de revisar y hacer un seguimiento de la estrategia formulada. Es conveniente verificar la validez de la estrategia ya que

ésta puede dejar de ser adecuada debido a una formulación errónea de la misma o a un cambio en las circunstancias del entorno. En cualquier caso, habría que adaptar la estrategia a las nuevas condiciones.

La implantación de la estrategia no sólo necesita del control de ciertos factores externos (económicos, políticos, técnicos, etc.), también se debe prestar especial atención a los factores vinculados a la propia empresa. En este sentido, son tres los elementos a tener en cuenta en el diseño de un sistema de control estratégico:

- La medición de los resultados de la empresa, de manera que puedan apreciarse los efectos de la estrategia elegida.
- El diseño de un adecuado sistema de información, que no sólo facilite el conocimiento de los resultados, sino que proporcione, además, un sistema de alerta y detección temprana de cualquier cambio significativo.
- La definición de sistemas de control interno, que reflejen los resultados de la estrategia a nivel, no sólo de la alta dirección, sino también de unidades de negocio, áreas funcionales, departamentos y demás unidades organizativas.

TÉRMINOS CLAVE

Estrategia.

Entorno empresarial.

Nivel de competitividad.

Liderazgo en costes.

Diferenciación.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

1. Describa los factores del entorno (tanto positivos como negativos) que afectan a su universidad. ¿Cuáles son los factores del entorno que parecen ser más importantes?
2. Seleccione un acontecimiento de noticias recientes internacionales, nacionales y/o locales y analice el impacto del entorno en las empresas.
3. Elija una empresa cualquiera e identifique y analice: su misión, el perfil estratégico, la cadena de valor y la matriz DAFO.
4. Examine la estrategia competitiva de la empresa IKEA. Justifique la estrategia empleada según Porter (Recomendación: puede encontrar información en IKEA.com).
5. Identifique una empresa que siga una estrategia de liderazgo en costes y otra compañía que siga una estrategia de diferenciación de producto. Haga un análisis comparativo de las fuentes de ventaja que utilizan, las fuerzas competitivas del entorno específico en el que se mueven y los riesgos en los que incurren.

CASO PRÁCTICO:

Un negocio difícil en el que ya estaba todo inventado

Actualmente el sector hotelero está inmerso en profundas transformaciones derivadas de los cambios sociales y tecnológicos que están aconteciendo en España. Innovaciones que afectan a la gestión y prestación del servicio, al modo de comercializar el producto hotelero e, incluso, a nuevas propuestas de productos.

En el caso de las características del producto español y la necesidad de innovación, habría que destacar la especialización en el turismo de «sol y playa» y el hecho de que este tipo de turismo encuentra mucha competencia dentro de las fronteras españolas y cada vez más en el arco mediterráneo. Al mismo tiempo hay que reconocer la obsolescencia de la planta hotelera española y el exceso de oferta en algunos destinos.

Un aspecto positivo es la aparición de nuevos modelos de negocio tales como los «boutiques hotels» y los «low cost hotels», que tratan de dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes y a un entorno crecientemente competitivo ante el cual la diferenciación es una herramienta vital. Por otra parte, este tipo de hotel trata de acabar con la estacionalidad de la demanda, ofreciendo productos y servicios flexibles en función de la temporada.

Los cambios en los hábitos de consumo también han demostrado ser básicos para la gestión hotelera y, como consecuencia, la planta hotelera española se encuentra obsoleta y la inversión en tecnología para la gestión y la oferta de nuevos productos y servicios está demostrando ser insuficiente, por lo que esto se convierte en una oportunidad de la cual los hoteleros ya son conscientes. Estas inversiones permiten el aprovechamiento de los nuevos canales de distribución electrónicos y las herramientas para mejorar la gestión de la comercialización y ofrecer innovadores productos y servicios a los clientes.

Los recursos humanos son la base de la obtención de ventajas competitivas en el sector hotelero y aunque hay una falta de sensibilización importante sobre el papel que tienen en el aumento de la calidad turística, esta situación está mejorando a través de la mejora de la formación tanto en universidades como dentro de las propias empresas que contratan cursos de formación internos e incluso han creado verdaderas escuelas.

La Administración Pública, cuyas acciones en materia de turismo están descentralizadas en las Comunidades Autónomas e incluso en municipios, no ha favorecido la creación de una imagen única de España como destino turístico y existen grandes diferencias entre las distintas regiones. En el caso del entorno político, su estabilidad favorece el crecimiento del turismo y una imagen de turismo seguro en el exterior, pero la inflación y el crecimiento de los costes han empeorado la competitividad de la actividad turística con respecto a otros destinos. El incremento del precio del suelo, el cambio climático, la inseguridad ciudadana en algunos destinos, el «todo incluido» de la competencia, la congestión de los medios de transporte y la excesiva regulación y burocracia hacen que las amenazas sean constantes.

Ante este panorama, el crecimiento en este sector y en plena crisis puede parecer todo un logro. Sin embargo, con mucho ingenio, trabajo y buscando las oportunidades, se ha abierto camino Room Mate. Nunca esta empresa había encontrado tantas oportunidades para crecer como ahora.

La cadena de hoteles Room Mate comienza a funcionar en junio de 2001 con la apertura del primer hotel en Madrid, junto al Teatro Real. La idea surge de sus fundadores cuando coinciden en la opinión de que ningún hotel se ajusta a sus necesidades. Un hotel debe estar en el centro de la ciudad, debe tener una decoración original y un precio ajustado, no estar saturado de servicios que al final el cliente nunca usa y ofrecer un trato natural de tú a tú. Hoy en día Room Mate es una cadena con 16 hoteles, diez en España (Madrid, Salamanca, Valencia, Málaga, Oviedo, Granada, Barcelona), 1 en México, 1 Buenos Aires, 1 en Miami y 1 en Nueva York, con una capacidad media entre 40 y 100 habitaciones.

Room Mate nace con la convicción de que la estancia en un hotel se limita a dormir. Esta fue la razón de crear espacios con un diseño que sorprendan gratamente, cuya decoración a nadie deje indiferente, que invite al cliente a quedarse en ellos y donde además reciba

un trato excelente y se sienta como en casa de un amigo. En definitiva, buen servicio, con un diseño exclusivo y a un precio ajustado es la idea que guía y orienta a esta empresa.

Si se comparan los servicios ofrecidos por esta cadena hotelera con los que ofrecen algunos hoteles de la competencia, se observa: personal afable que comparte la filosofía de sus fundadores, espíritu joven, tolerancia, desayuno buffet hasta las 12:00 del mediodía, limpieza, limpieza, limpieza y conexión a Internet gratuita.

En relación con la competencia que busca imitar este modelo de negocio, su presidente cree que el que «pega» primero, «pega» dos veces. Las grandes cadenas tienen facilidad porque tienen dinero y posibilidad de hacerlo y hay quien no lo está haciendo mal. Pero el primero que llega es el que se va a posicionar bien. Este modelo de empresa ha logrado conectar con la gente, buscando siempre ponerse en el lado del cliente: «¿le gustará esta cama?». ... Antes de abrir un hotel, los dueños duermen en él una noche con todo el personal, para que los mismos que trabajan oigan los ruidos, sepan cómo es y en qué hay que tener cuidado para no molestar. «Viven» el hotel para que el cliente, de verdad, esté a gusto.

En un sector altamente competitivo, Room Mate ha buscado diferenciarse. Donde ya estaban las grandes cadenas, llega esta empresa y se enfoca a lo esencial. Un precio de dos estrellas logrado con una política donde no hay servicios de habitaciones, gimnasios, tiendas, restaurantes (salvo en dos excepciones) ni cafeterías. Casi un 40% menos de personal que el resto de los hoteles y con una formación polivalente. Todos pueden, en un momento dado, hacer una u otra cosa. Ahora, con la crisis económica, se ha recortado personal y están abaratando costes por todos lados, pero el servicio no baja, la atención es de cuatro estrellas, con muchas almohadas, muchas toallas, las mejores camas del mundo. Room Mate es sinónimo de valor añadido, de ofrecer algo bonito con un superservicio.

Otra de las claves de este negocio ha sido la apuesta por Internet como canal de comercialización. Su web (www.room-matehotels.com) es su mejor tarjeta de presentación y una vía importante de reservas. A través de ella ofrecen ofertas especiales, recorridos culturales para realizar cerca de cada alojamiento, así como información de espectáculos. Es una de las tres cadenas con mayor número de reservas por Internet.

Respecto a su clientela, el 50% de los clientes está por encima de los 40 años, con una gran afluencia de público de la tercera edad. Sin embargo, su público objetivo es todo aquel que quiera cuidar su dinero y en esa categoría está desde un chaval de 20 años hasta un señor de 80. Esta empresa busca impresionar al cliente, que el cliente recupere la magia de viajar, busca ofrecerle algo distinto. Dar un servicio en inglés y ofrecer un hotel bonito, recorridos culturales alrededor de cada hotel.

El «Monopoly» de Sarasola (Enrique Sarasola es el actual presidente del grupo) se ha ido creando en un momento en el que los precios de los inmuebles estaban imposibles. Por eso, su opción siempre ha sido alquilar y gestionar unos edificios redecorados a conciencia. No hay dos hoteles iguales. Aunque todos tienen una estética moderna, cada uno se adapta a la personalidad del barrio en el que se ubica. En Lola, Marcos o Alicia, que así se llaman sus hoteles, hay una clara apuesta por el diseño más vanguardista, buscando siempre la funcionalidad y la comodidad para el cliente.

Busca ofrecer un servicio a la carta para el cliente. Si el cliente no quiere determinados servicios, no tiene que pagar por ellos, pero esto no significa que se le trate peor. El pagar más no es para obtener un mejor servicio, sino para poder tener a disposición más servicios que el cliente decide si usar o no. Ésta es una gran diferencia respecto al mercado hotelero. El cliente de Room Mate la única diferencia que percibe es el cambio de decoración porque siempre tiene un servicio de cuatro estrellas.

La buena relación entre los socios iniciales de Room Mate y la posterior entrada en el accionariado de otros empresarios también ha sido muy importante en el desarrollo de la cadena. La gestión ha estado desde sus comienzos centralizada en sus cuatro socios fundadores. Aunque para poder crecer se han ido delegando distintas facetas. El secreto ha estado en incorporar a la empresa a gente muy buena que sabe a dónde quiere llegar el negocio, que es al cliente.

FUENTE: www.room-matehotels.com y www.expansion.es.

CUESTIONES

1. Realice un diagnóstico de la situación para la empresa objeto de estudio identificando las oportunidades y amenazas detectadas en el sector hotelero español, así como las principales fortalezas y debilidades.
2. Identifique la filosofía, la razón de ser o aspectos centrales de la misión de esta empresa.
3. Explique cuál ha sido la ventaja competitiva utilizada por Room Mate para diferenciar su oferta en el mercado hotelero.
4. Analice las características que presenta el producto ofrecido por esta empresa.

4

Crecimiento e internacionalización empresarial

Contenido del capítulo

- 4.1. El crecimiento empresarial.
- 4.2. La estrategia de internacionalización empresarial.
- 4.3. Modos de entrada en el mercado exterior.

Objetivos de aprendizaje

- Conocer los motivos que justifican el crecimiento de la empresa.
- Identificar las diferentes estrategias de crecimiento empresarial.
- Comprender las distintas modalidades de crecimiento empresarial.
- Entender el concepto y los argumentos que explican la internacionalización empresarial.
- Saber diferenciar los distintos modos de entrada de la empresa en el mercado exterior.

LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL GRUPO PÉREZ Y CÍA.

El Grupo Pérez y Cía., fundado en 1853, desarrolla su actividad dentro del sector marítimo y portuario. La principal tarea del grupo es la consignación de buques (línea regular y «tramp»), así como otros negocios relacionados con el transporte marítimo, tales como: estibadores, terminales de contenedores, depósito y almacenaje de contenedores, transitarios, grupaje de mercancías y fletamentos.

La empresa cuenta con oficinas propias en dieciocho puertos españoles, incluyendo las Islas Canarias. También tiene oficinas en Madrid y subagentes en otros puertos de la Península Ibérica. Pérez y Cía., además, presenta una importante implantación en el mercado exterior, con presencia en Colombia, Cuba, Jamaica, Panamá, Puerto Rico, República Dominicana y Trinidad y Tobago.

La propiedad y el control de la compañía han estado tradicionalmente en manos de miembros de la familia en su totalidad, y pese a que en la actualidad parte de los puestos del equipo directivo están ocupados por terceros ajenos a la familia, la empresa se considera cien por cien familiar. Así, esta compañía se encuentra gestionada por miembros de la cuarta y quinta generación, con deseo expreso de miembros de la sexta generación de incorporarse al negocio.

El desarrollo de la estrategia de internacionalización de la empresa se debe, fundamentalmente, al deseo de crecimiento del negocio y a seguir las necesidades del cliente. En este sentido, la escasa probabilidad de crecer que ofrece el mercado nacional llevó a miembros de la cuarta generación familiar a buscar nuevas oportunidades de crecimiento en otros países a partir de los años setenta del siglo xx. En la actualidad, su estrategia internacional representa más del 30% de su volumen total de ventas, cantidad que se espera siga aumentando en los próximos años.

Entre las alternativas sobre el modo de desarrollar su estrategia de internacionalización destaca el uso de alianzas estratégicas con empresas socio del país de destino. Las principales ventajas que Pérez y Cía. obtiene de estos acuerdos de cooperación son el acceso a información y un mayor conocimiento del mercado en el que desea introducirse, lo que aumenta la probabilidad de su éxito internacional a la vez que acelera la internacionalización de la empresa.

Otra ventaja que Pérez y Cía. obtiene al desarrollar alianzas estratégicas es el acceso a determinados recursos. De este modo, la entrada de Pérez y Cía. en el Grupo Marítimo TCB supuso para la empresa un gran impulso en su proceso de internacionalización al proveerle de aquellos recursos (en su mayoría, financieros y humanos) necesarios para mejorar su posición competitiva en los mercados en los que deseaba introducirse o ampliar su compromiso internacional. En la actualidad, el Grupo TCB es el primer operador marítimo español de terminales portuarias y servicios de ingeniería y consultoría marítima para carga contenerizada y general. El grupo TCB se constituyó como una sociedad holding integrada por varias empresas, si bien en el año 2000 se incorporaron tres empresas más, entre las que se encontraba el Grupo Pérez y Cía., que aportó participaciones en las sociedades de explotación de las concesiones de Tenerife, La Palma y La Habana (Cuba). El grupo TCB se convierte así

en el primer grupo internacional español de terminales portuarias, siendo Pérez y Cía., S. L. su principal accionista.

Entre las principales fortalezas de las que goza Pérez y Cía. se encuentran su diferenciación por el buen servicio al cliente, su elevado nivel de profesionalidad, la solvencia económica de la que goza la empresa, el carácter de continuidad que impregna el negocio a largo plazo, el *know how* adquirido y mantenido por las distintas generaciones familiares que han estado al frente del negocio y la seriedad y honestidad que le caracteriza entre todos aquellos agentes con los que establece relaciones (empleados, clientes, proveedores y diversas instituciones públicas y privadas). Otra de sus ventajas es el fuerte compromiso, esfuerzo, dedicación y sacrificio de los directivos familiares en el desarrollo de la estrategia internacional de la compañía. En este sentido la presencia y participación directa y activa de los familiares en aquellos países en los que la empresa desea introducirse es fundamental. El captar nuevas oportunidades de negocio en distintos mercados exige que continuamente el personal del equipo de dirección tenga que desplazarse y asumir la responsabilidad del éxito o fracaso alcanzado en las negociaciones con entidades públicas y privadas de los mercados de destino, considerando, además, el alto nivel de competencia que existe en el sector.

Otra de las fortalezas de la compañía es el haber conseguido pasar en los últimos años de una cifra de activo basada en su mayor parte en inmovilizado inmaterial, sobre todo fondo de comercio, a otra en la que el activo material tiene una mayor importancia (terrenos, construcciones y equipos para procesos de información). En esta línea, los directivos de la empresa consideran que el desarrollo de la estrategia de internacionalización ha favorecido el aumento del activo material de la compañía.

FUENTE: Adaptado de http://www.perezycia.com/espan/m_quienes.htm; <http://www.gruptcb.com/html/quienes-somos.php> y Fernández y Fuentes (2008).

El crecimiento empresarial se justifica por numerosos motivos, entre los que destacan: aumentar la cuota de mercado, incrementar los beneficios y/o conseguir un mayor reconocimiento de la empresa, entre otros. Si bien, en ocasiones, este crecimiento es indispensable para mantener la posición competitiva de la compañía e, incluso, para continuar dentro del mercado y, por tanto, lograr su supervivencia.

Para alcanzar el crecimiento la empresa puede desarrollar diversas estrategias. Así, puede proponerse penetrar en el mercado en el que actualmente opera, desarrollar nuevos productos, desarrollar nuevos mercados o diversificarse. Entre estas estrategias, el desarrollo de nuevos mercados supone dirigir los productos de la compañía a la satisfacción de nuevas necesidades, dirigirlos a nuevos grupos de clientes o dirigirlos a mercados geográficos distintos al doméstico. En este último caso se produce el proceso de internacionalización de la empresa.

La expansión internacional de la empresa, al igual que el crecimiento, puede venir motivada por diversos argumentos. Algunos de los más usuales son poseer una ventaja competitiva en el mercado nacional que puede transferirse en el ámbito internacional, obtener economías de escala, encontrarse el producto en una fase de madurez en el mer-

cado doméstico con posibilidad de crecimiento en el mercado exterior, seguir al cliente, etc. En esta línea, la globalización de los mercados, la homogeneización en los gustos de los consumidores, el desarrollo de la tecnología y de las infraestructuras de comunicación, entre otros factores, han permitido que la estrategia de internacionalización haya sido aplicada por las empresas de manera notoria durante las últimas décadas.

Para desarrollar un proceso de internacionalización empresarial algunas de las preguntas clave a responder son: ¿a qué mercados dirijo mis productos?, ¿qué modo de entrada utilizaré en cada uno de ellos?, ¿qué enfoque debe tener el desarrollo de mi estrategia internacional?, ¿de qué modo deberá competir mi producto en el exterior?, ¿lo haré de manera individual o a través de acuerdos de cooperación con otras empresas? En este capítulo se trata de dar respuesta a estas cuestiones.

4.1. EL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

En el capítulo anterior ya se hizo referencia a cómo la formulación de estrategias suele hacerse a tres niveles, siendo el primero la estrategia a nivel corporativo. Dentro de este nivel estratégico, el crecimiento empresarial ocupa un nivel destacado. Como objetivo empresarial, el crecimiento no sólo supone una de las modalidades de desarrollo de la empresa, sino que, además, en ocasiones, garantiza su supervivencia. Bueno (1993) se refiere al término crecimiento como «el desarrollo que está alcanzando la empresa, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa». Así, el crecimiento empresarial implica cambios de carácter cuantitativo (como incremento de capacidad productiva, número de empleados y/o volumen de producción, entre otros), cambios de carácter cualitativo (variación de la estructura organizativa, recomposición de las unidades de negocio y/o cambios en la cartera de productos) y, además, debe atender a un período de tiempo determinado.

4.1.1. Argumentos que justifican el crecimiento empresarial

En un entorno caracterizado por la creciente internacionalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta, sin duda, a serias dificultades para subsistir. Un ejemplo de lo anterior serían las fusiones y adquisiciones que se han producido en el sector financiero, entre distintas entidades que necesitan alcanzar un tamaño eficiente que les permita competir, alcanzar o mantener la posición competitiva, crear valor para el usuario y/o diversificar el riesgo que supone operar en un único mercado geográfico. Así, el crecimiento empresarial ha sido un tema central de estudio en el campo de la dirección estratégica que ha llevado a profesionales y académicos a estudiar los motivos que lo justifican y a analizar las alternativas estratégicas para alcanzarlo.

Los motivos que pueden llevar a los directivos a plantearse como objetivo el crecimiento de la empresa son numerosos y diversos. A continuación se señalan algunos de ellos:

- Asegurar la continuidad de la empresa a largo plazo.
- Buscar un mayor prestigio personal y/o mejorar las posibilidades de promoción para los empleados.
- Encontrar y retener en la empresa a personal con talento. Algunos directivos y/o empleados pueden mostrar su preferencia por incorporarse a una compañía en crecimiento y consolidada por la percepción de estabilidad en el puesto de trabajo.
- Atraer capital de inversores, capital externo de personas (físicas o jurídicas) que vean en la compañía posibilidades de obtener beneficios.
- Adquirir una posición competitiva que minimice el riesgo que pueda implicar la aparición de un nuevo producto en el mercado con relación calidad/precio superior o un nuevo competidor.
- Encontrarse en un sector maduro y buscar posibilidades de introducirse en sectores cuyos productos estén en fase de crecimiento, por la posibilidad de incrementar beneficios.
- Poseer recursos ociosos o infrautilizados que podrían ser usados en otros negocios.

En esta línea, aunque el crecimiento implique la asunción de riesgos, en determinados casos, la ausencia de crecimiento podría implicar riesgos aún mayores, pues podría darse el supuesto de que la empresa no fuese capaz de atraer a nuevos clientes o satisfacer a los actuales.

Para crecer, las empresas han de contar con una amplia base de recursos. Estos recursos pueden ser de dos tipos: tangibles e intangibles. Los primeros, los recursos tangibles, hacen referencia a la disponibilidad de recursos físicos (maquinaria, instalaciones, *inputs* productivos, etc.) y recursos financieros, ya sean propios o ajenos. Estos recursos tangibles son necesarios para el crecimiento de la empresa, por ejemplo, cuando éste implique realizar actividades como el desarrollo de una campaña de marketing, la fabricación de nuevos productos, la entrada en una nueva unidad de negocio, la mejora de la prestación de los servicios preventiva y/o posventa o el incremento de la capacidad productiva. Sin embargo, la disponibilidad de los segundos, los recursos intangibles, es más idónea para alcanzar un mayor potencial de crecimiento y generar rentas, ya que son recursos con una serie de características (escasos, valiosos, duraderos, difíciles de adquirir en el mercado, así como, de imitar y sustituir) cuya posesión supondrá importantes fortalezas para la compañía que sepa explotarlos.

Entre los recursos intangibles que se enumeran a continuación destacan los recursos humanos, los recursos tecnológicos, los recursos organizativos y los recursos relacionales:

- En primer lugar, los recursos humanos incluyen la experiencia, el entrenamiento, la información, el *know how*, el aprendizaje, el conocimiento y las destrezas de las personas que trabajan en la organización.
- En segundo lugar, los recursos tecnológicos hacen referencia al tipo de tecnología que utiliza la empresa, la disponibilidad de empleados científicos y técnicos, el grado de innovación en procesos y/o productos y las actividades de investigación y desarrollo que realiza.
- En tercer lugar, los recursos organizativos incluyen las habilidades directivas para integrar a los componentes de la organización, la capacidad de gestión, los sistemas de organización que se utilizan en la empresa y las rutinas organizativas, todas ellas integradas bajo un cierto tipo de cultura empresarial.
- En cuarto y último lugar estarían los recursos relacionales. La imagen de la marca de la empresa, su reputación entre los clientes o proveedores, la estabilidad de sus relaciones con éstos o la asociación entre sus productos y calidad, fiabilidad o servicio son algunos de los aspectos a considerar dentro de este tipo de intangibles.

La existencia en la empresa de recursos, tangibles y/o intangibles, ociosos o infrautilizados provoca que pueda existir capacidad sobrante de alguno de ellos y constituye una motivación para plantear el crecimiento de la empresa.

La lectura titulada «Razones para crecer en las empresas del sector vitivinícola español» se corresponde con la transcripción de parte de los discursos reflejados en entrevistas en profundidad que fueron realizadas a directivos de bodegas. Estas bodegas, localizadas en España, producen y distribuyen distintos tipos de vino con denomina-

Razones para crecer en las empresas del sector vitivinícola español

«... estamos buscando una masa crítica para poder competir de tú a tú con las multinacionales que están manejando el tema de vinos y alcoholes espirituosos en el mercado nacional y en el mercado de la exportación. Entonces, tenemos que crear una masa crítica para poder luchar con las mismas armas, desde el punto de vista de promoción, desde el punto de vista publicitario, de comunicación...»

«... si ya mi mercado se me queda pequeñito o diversifico en productos o me voy a otro mercado. Para mí lo lógico es irme a un mercado de exportación porque mi producto es atractivo fuera.»

«... por orgullo, por prestigio, por la calidad de nuestros productos, tenemos que ser capaces de hacer lo que están haciendo otras empresas de nuestro mismo sector y para conseguirlo necesitamos crecer.»

«... nosotros nos movemos en un ámbito, desde el punto de vista de mercado, donde nuestros clientes cada vez son más grandes y más fuertes, los supermercados, los hipermercados. Entonces por una pura relación de proveedor-cliente necesitamos crecer.»

ción de origen. En esta lectura se observan algunos de los motivos para crecer de los recogidos anteriormente, en concreto, la lectura refleja las percepciones de los gerentes y/o propietarios de estas compañías sobre el deseo de crecimiento del negocio.

Como advertimos en la lectura, alcanzar un mayor poder negociador, mejorar la posición competitiva de la empresa, la creación de valor o el orgullo personal de los directivos son algunos de los motivos que justifican el crecimiento para los gerentes de estas compañías (véase la figura 4.1).

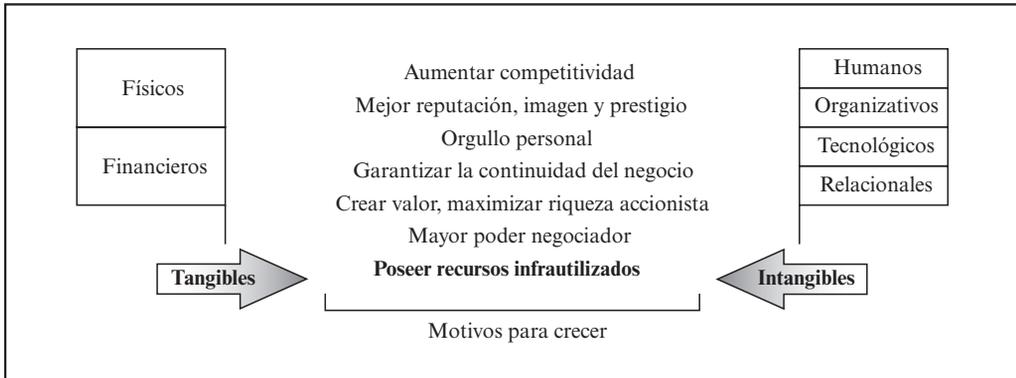


Figura 4.1. La importancia del crecimiento de la empresa.

4.1.2. Estrategias para alcanzar el crecimiento de la empresa

Cuando una empresa desea crecer, puede hacerlo en distintas direcciones: expansión y/o diversificación. De este modo, la empresa puede crecer al dirigirse a nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela, desarrollando nuevos productos y/o manteniendo sus productos tradicionales en sus mercados tradicionales pero incrementando su competitividad. Estos casos serían de expansión, mientras que la diversificación supondría dirigirse a nuevos mercados con nuevos productos, que podrían guardar o no relación con sus productos y mercados tradicionales.

Entre las diversas clasificaciones que recogen las direcciones de desarrollo empresarial destaca la elaborada por Ansoff (1976). Este autor señala hasta cuatro tipos que pueden desarrollarse en una empresa en función de los productos que ofrezca (tradicionales y/o nuevos) y en relación con los mercados a los que se dirija (tradicionales y/o nuevos). Estas cuatro direcciones de desarrollo¹ son: penetración en el mercado, desarro-

¹ En este subepígrafe se utilizan los conceptos «direcciones de desarrollo» y «estrategias» de manera indistinta.

llo de productos, desarrollo de mercados y diversificación. En la figura 4.2. se reflejan las mismas.

		PRODUCTOS	
		Tradicionales	Nuevos
MERCADOS	Tradicionales	Expansión Penetración en el mercado	Expansión Desarrollo de productos
	Nuevos	Expansión Desarrollo de mercados	Diversificación Diversificación

Figura 4.2. Direcciones básicas de desarrollo. [Fuente: Adaptado de Ansoff (1976).]

Sin embargo, antes de analizar cada una de estas cuatro modalidades conviene definir los términos de *producto* y *mercado*.

Para entender lo que engloba el término **producto**, se debe considerar no sólo la necesidad que satisface (función), sino también la tecnología que incluye (el modo de satisfacer la necesidad). Dicha tecnología se relaciona con las innovaciones que incorpore el producto y con el nivel de conocimientos científicos y tecnológicos necesarios para competir. Así, aunque un coche, un camión y una bicicleta pueden utilizarse para satisfacer una misma necesidad (desplazarse), la tecnología o el modo en que satisfacen dicha necesidad difiere y, por ello, serían considerados como distintos productos.

Para entender lo que engloba el término **mercado**, la empresa debe limitar a qué grupo de clientes se dirige. Éstos pueden clasificarse en relación con varios criterios: su situación geográfica, las necesidades que se les cubre o atendiendo al modo en que se les satisface. En relación con esto último y a modo de ejemplo, mientras que un consumidor de Ferrari o Lamborghini no esté dispuesto a sustituir su vehículo por cualquier otra marca del mercado fuera de las de coches de lujo, estas compañías estarán en un mercado distinto al que pueden estar otras, tales como Ford, Opel o Seat.

A partir de los dos conceptos anteriores surge el negocio en el que compete la empresa, que se determina por el binomio producto-mercado, es decir, el producto que realiza y el mercado al que se destina. El negocio se convierte así en la intersección que se produce entre ¿a quién se dirige la empresa?, *grupos de clientes*, ¿qué necesidades satisface?, *funciones*, y ¿de qué modo cubre esas necesidades?, *tecnología*.

De manera gráfica, el binomio producto-mercado y el concepto de negocio se muestran en la figura 4.3. A modo de ejemplo, si la necesidad que satisface la empresa es la información, ésta se podría cubrir a partir de distintas tecnologías (prensa, televisión,

etcétera) y, a su vez, podría estar dirigida a un grupo concreto de clientes (personas interesadas por la economía y las finanzas). Así aparece el negocio en el que se encuentra el periódico *Expansión* o el canal de televisión *Intereconomía Business*. Si bien, una empresa puede encontrarse a su vez en distintos negocios, *Expansión* satisface la misma necesidad a su grupo de clientes con distintas tecnologías: prensa e internet.

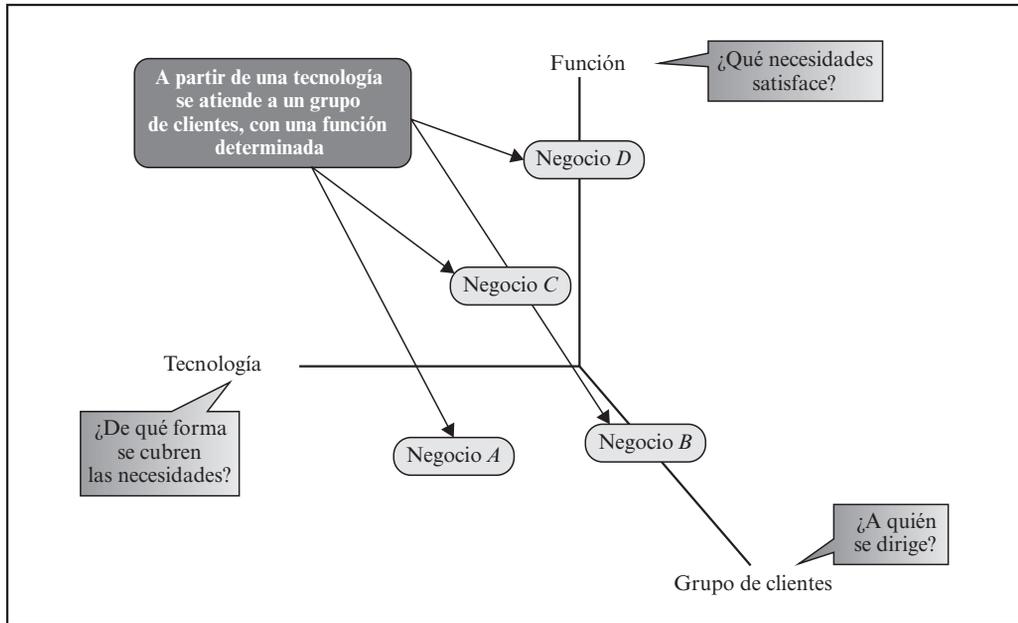


Figura 4.3. El negocio en el que compete la empresa. [FUENTE: Adaptado de Navas y Guerras (2007).]

Algo similar ocurre con el producto, pues, en ocasiones, puede dar lugar a distintos negocios. En la actualidad existe un gran interés por la fabricación de productos a partir de un nuevo material denominado «grafeno». En España son ya varias las empresas dedicadas a la investigación y producción de este material. Algunas de estas empresas han alcanzado una posición de liderazgo a escala mundial. Dicho material puede dar lugar a multitud de negocios en distintos sectores. A partir del grafeno se elabora una gran cantidad de productos que satisfacen multitud de necesidades a una amplia variedad de grupos de clientes².

También se pueden observar empresas que satisfacen distintas necesidades (diversas funciones) a distintos grupos de clientes utilizando una única tecnología. Sería el caso de Canal+, que dirige su oferta a una amplia diversidad de clientes, satisfaciendo nece-

² Véase «Grafeno: dentro de 50 años (1.ª parte)»; link: <http://www.youtube.com/watch?v=v4cKDzTyOek>; accedido el 13/03/2014.

sidades culturales, informativas, de entretenimiento, etc., a partir de la televisión por satélite. Otro posible negocio sería aquel en el que estaría una compañía que satisface una necesidad a distintos grupos de clientes a partir de diversas tecnologías. Nestlé, empresa líder en nutrición, dirige su oferta a distintos grupos de clientes, incluyendo comida para animales, a partir de distintas tecnologías (chocolates, bebidas, cereales, platos preparados, helados, etc.).

Una vez analizados los conceptos de producto y mercado, se tratan a continuación las distintas direcciones de desarrollo, que se denominan: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación:

a) Penetración en el mercado

Cuando la expansión de la empresa tiene lugar con los productos tradicionales y en los mercados tradicionales, Ansoff (1976) alude a la **penetración en el mercado**. La misma se desarrolla cuando la empresa trata de incrementar su cuota de mercado mediante el desarrollo de actividades de marketing, mejorando la relación calidad/precio de su producto y/o realizando innovaciones, por ejemplo, de tipo tecnológico, que redunden en un mayor rendimiento o en una mejora de los servicios prestados (venta on line, servicio a domicilio, etc.), entre otros. Muy aclarador resulta el ejemplo de penetración en el mercado desarrollado por Tesco³.

La cadena de supermercados valenciana Mercadona ha desarrollado en la última década una importante estrategia de crecimiento en este sentido, consiguiendo más que duplicar su cuota de mercado en el ámbito nacional, a partir de precios bajos y una marca blanca de calidad. En 1981, Mercadona contaba con ocho tiendas de ultramarinos ubicadas en Valencia. En la actualidad, es una compañía de distribución, integrada dentro del segmento de supermercados con presencia en cuarenta y seis provincias de quince Comunidades Autónomas que se corresponden con 1.476 supermercados (a 21/03/14), ubicados a lo largo de la geografía española. Así, Mercadona, S. A., además de haber seguido otras estrategias de crecimiento, ha sido capaz de incrementar su cuota de mercado con sus productos y mercados tradicionales.

La estrategia de penetración en el mercado da mejor resultado en sectores en fase de crecimiento, en relación con aquellos otros que podrían encontrarse en fase de madurez. El modo de competir a partir de esta estrategia requiere de una serie de iniciativas por parte de la empresa:

- Lanzamiento de campañas publicitarias orientadas a potenciales clientes y a crear lealtad de los que ya consumen el producto de la empresa e, incluso, aumentar el consumo de estos últimos. Para alcanzar una amplia cuota de mercado la compañía no sólo necesitará captar a nuevos clientes, sino también mantenerlos.

³ Véase «Tesco Homeplus Virtual Subway Store in South Korea», link: <http://www.youtube.com/watch?v=fGaVFRzTTP4>; accedido el 13/03/2014.

- Realizar actividades de I+D que mejoren los productos y los procesos. El ciclo de vida de determinados productos en la actualidad (teléfonos móviles, tablets, consolas, etc.) no suele durar un largo período de tiempo, por lo que conviene incrementar el rendimiento y las funcionalidades de los productos para mantener durante el mayor tiempo posible su fase de crecimiento.
- Alcanzar economías de escala, de alcance o beneficiarse de la experiencia que supone haber sido pionero en el lanzamiento del producto se convierten en alternativas para conseguir un incremento de las ventas, atendiendo a la relación entre costes y precios, es decir, trasladando la reducción en costes obtenida por la empresa en la oferta de precios más competitivos.
- La existencia de altas barreras de entrada al sector, también favorece el desarrollo de la estrategia de penetración en el mercado para las compañías que ya operan en él.

b) Desarrollo de productos

Si la expansión se produce en los mercados tradicionales, pero ofreciendo nuevos productos a los ya previamente comercializados por la empresa, se produce el **desarrollo de producto**. Esta estrategia implica aumentar la gama de productos de la compañía, mejorando los actuales, realizando innovaciones para lanzar productos nuevos, aumentando la variedad de los ya existentes, etc. En definitiva, se trata de satisfacer las necesidades de nuestro mercado actual, atendiendo a su posible diversidad en cuanto a gustos y preferencias.

Un ejemplo de lo anterior podría observarse en L'Oréal Paris. Desde que su fundador, en 1909, comenzase a vender el tinte para el cabello, que él mismo había diseñado y elaborado, a estilistas en París, la compañía ha ido incrementando su oferta de productos. Hoy, además de tintes y de otros productos para el cuidado y la belleza del cabello, cuenta con una gran variedad de productos de cosmética y perfumes.

El desarrollo de productos trata de dar respuesta a las exigencias del mercado de la empresa. Para ello, la compañía debe fomentar la creatividad e innovación, escuchar a sus clientes y ser capaz de ofrecerles aquello que demandan.

La idea del nuevo producto puede venir del mercado que, a través de la compra y uso de los productos tradicionales de la empresa, puede convertirse en una rica fuente de información para ofrecer sugerencias sobre la posibilidad de incorporar nuevas funciones y tecnologías. También puede surgir de los proveedores, capaces de mostrar a la empresa un mejor uso de los *inputs* productivos que ésta adquiere o de facilitar información sobre la disponibilidad de nuevos *inputs*. Otras fuentes de información para el desarrollo de productos pueden ser los propios empleados de la compañía, quienes conocen bien las potencialidades que puede ofrecer el producto y las mejoras que se pueden hacer en el proceso productivo. Finalmente, la oferta de la competencia también ofrece información sobre las posibilidades que tiene la compañía para diseñar, elaborar y lanzar nuevos productos al mercado.

En la actualidad, podemos hablar de zonas geográficas con una fuerte cultura innovadora en las que las innovaciones en productos surgen a partir de la localización de una empresa en esos lugares, por las interrelaciones que mantiene con el resto de compañías ubicadas también en esa zona (como ejemplo, Silicon Valley, en la zona sur de la Bahía de San Francisco, en el norte de California, Estados Unidos, lugar en el que se localizan las principales compañías de tecnología del mundo, entre otras).

Por tanto, el desarrollo de productos se hace necesario por diversas razones:

- a) El continuo y rápido cambio en los gustos y preferencias de los consumidores. Así, a modo de ejemplo, el servicio de publicaciones de la Universidad de Jaén ha incorporado recientemente en su carta de servicios la edición en soporte electrónico de monografías, trabajos de investigación y tesis doctorales; manuales y material didáctico y docente; revistas, etc. Esta edición en soporte electrónico complementa a la que ya realizaba en soporte impreso.
- b) El desarrollo tecnológico que obliga a la compañía a incorporar los cambios que supongan dichas tecnologías a sus productos, para mejorar la oferta a sus clientes, como puede ser el caso de la empresa Kodak, líder en cámaras fotográficas y que tardó demasiado tiempo en adaptar sus cámaras a la tecnología digital, lo que la llevó a perder cuota de mercado y competitividad.
- c) Los continuos cambios en la cartera de productos de empresas competidoras que obligan a las compañías a responder con idéntica estrategia para no perder cuota de mercado ni poder competitivo dentro del sector. Éste es el caso de Bimbo, con el lanzamiento del pan de molde sin corteza y la oferta, a continuación, de un producto similar por otras marcas del sector.

El que la empresa sea pionera en el lanzamiento de nuevos productos tiene sus ventajas e inconvenientes.

Por un lado, las ventajas se derivan de la mejor imagen que percibirá el cliente en relación con esta compañía, la considerará diferenciada por su creatividad e innovación; además, la empresa podría patentar su producto y, por tanto, aprovecharse de los beneficios que la venta del mismo le genere durante el tiempo que dure la patente; y otra ventaja radica en la idoneidad de haber sido la primera, pues cuando otras compañías lo comiencen a ofertar, la empresa pionera podrá mejorarlo e incluso dedicar más recursos al lanzamiento de nuevos productos.

Por otro lado, atendiendo a los inconvenientes: la oferta de nuevos productos lleva asociado el coste de la necesaria inversión en I+D que debe desarrollar la empresa; el consumo de recursos (económicos, humanos, etc.) que supone conocer los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores y ser capaz de diseñar, elaborar y distribuir el producto que les satisfaga; y el riesgo que conlleva el lanzamiento de nuevos productos pues, a priori, no se puede determinar con certeza cuál será su grado de aceptación en el mercado, ni cuánto tiempo la empresa podrá beneficiarse de su lanzamiento, pues en cualquier momento una empresa competidora podría ofertar un bien y/o servicio que sustituya al lanzado por la empresa pionera.

En este sentido, el desarrollo de productos que conlleven cambios importantes en *inputs*, tecnología, procesos y funciones, previsiblemente, darán a la empresa mejores resultados por el tiempo, la dificultad y el consumo de recursos que puede suponer para otras compañías intentar copiarlos o imitarlos.

c) Desarrollo de mercados

La estrategia de **desarrollo de mercados** tiene lugar cuando la empresa trata de satisfacer con sus productos tradicionales la demanda de nuevos mercados. Estos nuevos mercados pueden tener su origen atendiendo a la diversidad geográfica (local, provincial, regional, nacional e internacional), atendiendo a las necesidades de nuevos segmentos del mercado o atendiendo a nuevas funciones que puedan desarrollar sus productos actuales. Un ejemplo de lo anterior sería el caso del aceite de oliva desde el momento en que comienza a relacionarse con la salud, medicina o cosmética, entre otros. En este sentido, las compañías dedicadas a la elaboración de aceite de oliva descubren nuevos usos o funciones del producto, que pueden satisfacer no sólo a los clientes que habitualmente integran en su dieta el mismo, sino también a otros grupos de clientes que van a considerar el aceite como un producto de uso higiénico, cosmético o beneficioso para la salud.

Esta estrategia puede plantearla la empresa cuando desde su inicio ha estado focalizada en un segmento del mercado y, tras haber comprobado el éxito alcanzado por el producto en este segmento, trata de satisfacer la misma necesidad y con el uso de idéntica tecnología a otro u otros grupos de clientes. Así, en sus inicios los productos de Nivea iban dirigidos al segmento femenino, si bien, con el lanzamiento de la gama de productos «Nivea for men», amplía su oferta a un nuevo grupo de clientes, el segmento masculino.

También pueden desarrollarse mercados ampliando los canales de distribución de la compañía. Las superficies comerciales suponen un cambio cualitativo y cuantitativo importante atendiendo al mercado al que se dirigen. Los clientes habituados a adquirir productos en tiendas de ultramarinos a diario, sin la necesidad de usar automóvil, sin la preocupación de que algún producto necesario pueda olvidarse, por la cercanía de la tienda, y pagando en efectivo no se corresponden con el perfil de los clientes que una vez a la semana visitan grandes superficies comerciales para proveerse de todo lo que van a necesitar a lo largo de la semana, pagan, en la mayoría de los casos, con tarjetas de crédito, llevan su propio automóvil para el transporte de la mercancía o solicitan que se la lleven a domicilio e incluso hacen todo lo anterior a través de Internet.

El desarrollo de mercados ofrece a la empresa la posibilidad de alcanzar economías de escala, pues supone incrementar la cuota de mercado que ya se había alcanzado con el producto tradicional. Las inversiones irán dirigidas a ganar eficiencia y eficacia en el proceso de producción, que podrá sufrir importantes cambios por la necesidad de ampliar la capacidad productiva. Los factores productivos también aumentarán en cantidad, con la posible reducción de costes por adquirir la compañía un mayor poder negociador frente a sus proveedores, en el caso de que decida concentrar sus compras. Así

podrá solicitar descuentos no sólo en el aprovisionamiento de inputs, sino también en logística y distribución, en el coste de las fuentes de financiación, etc.

En otros casos, el desarrollo de mercados vendrá dado por dirigirse a lugares que se corresponden con distintas localizaciones geográficas (de ámbito local, regional, nacional e internacional) a las que ya opera la empresa. De este modo, podría tener lugar la deslocalización del total de las actividades de la cadena de valor de la empresa o de una parte, por ejemplo, de la actividad de ventas de la compañía. Esta deslocalización se desarrollará atendiendo a los mercados geográficos que permitan ampliar la cuota de mercado en un determinado producto, por ejemplo, buscando países en los que el producto esté en fase de crecimiento.

d) Diversificación

Finalmente, la **diversificación** supone un cambio importante en relación con la situación estratégica anterior de la empresa, en tanto que implica, al mismo tiempo, la entrada de la compañía en nuevos mercados y en nuevos productos. Algunas de las ventajas de la diversificación son:

- Minimizar la amenaza de operar en un mercado saturado con un producto en fase de madurez o declive. Por ello, disponer de una amplia cartera de productos, en distintos negocios y dirigidos a diferentes grupos de clientes minimiza esta amenaza.
- Diversificar el riesgo, pues existe menos probabilidad de que el total de la cartera de productos de la empresa disminuya sus ventas y, además, lo haga al mismo tiempo en distintos mercados.
- Aprovechar oportunidades de negocio, pues, en ocasiones, la diversificación responde a la propia intuición del empresario sobre la evolución favorable de una determinada actividad empresarial.
- Mejorar el aprovechamiento de recursos en sectores que presenten una oportunidad atractiva para que la empresa invierta en ellos sus excedentes económicos o los recursos de los que disponga y que se encuentren infrautilizados en el desarrollo de su actividad previa.
- Lograr economías de alcance, es decir, la posibilidad de beneficiarse de las sinergias que puedan producirse al agrupar bajo una misma empresa distintos productos dirigidos a distintos mercados.

Además, esta estrategia de crecimiento presenta dos modalidades, diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

Así, la **diversificación relacionada** se corresponde con el desarrollo de nuevos productos y mercados que guardan relación con las capacidades de la empresa y con su cadena de valor. Guerras y Navas (2007) entienden que esta diversificación tiene lugar cuando existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías, etc., o cualquier otro elemento que permita

complementar los negocios entre sí. De este modo, la propia fabricación de los *inputs* necesarios para obtener los productos tradicionales (integración vertical hacia atrás), la creación de una empresa distribuidora que se encargue de comercializar los productos (integración vertical hacia delante) y una nueva oferta de productos complementarios a los que ya se ofrecían (integración horizontal, véase la lectura «Mesón Cinco Jotas») serían ejemplos de una diversificación relacionada.

MESÓN CINCO JOTAS

Desde sus raíces, hace más de doscientos años, el Grupo Osborne ha incorporado nuevos sectores de actividad en su política de crecimiento. Actualmente se define bajo cuatro líneas de negocio: Osborne Vinos, Bebidas Espirituosas, Productos del Cerdo Ibérico y Bebidas Energéticas.

La entrada de Osborne en los productos relacionados con el cerdo ibérico tuvo lugar en 1983, año en el que se incorpora a la empresa Sánchez Romero Carvajal, dedicada a la transformación y comercialización de productos derivados del cerdo ibérico de Jabugo. Osborne desarrolla en la planta productiva de esta empresa importantes mejoras tecnológicas y en los procesos de producción.

En 1996, el Grupo Osborne entra en el sector de la restauración con la intención de crear una serie de establecimientos centrados en la calidad de los productos del cerdo ibérico, y en especial del Jamón Cinco Jotas, marca registrada, sinónimo del mejor Jamón Ibérico Puro.

En la actualidad, el Grupo Osborne ya cuenta con establecimientos «Mesón Cinco Jotas» repartidos por todo el territorio nacional: Madrid, Barcelona, Sevilla, Jabugo (Huelva), Las Palmas y Valencia, así como con otros localizados más allá del mercado español, en Lisboa (Portugal).

De este modo, la sinergia que pueda existir entre las actividades desarrolladas en sus cuatro líneas de negocio y la entrada en el sector de la restauración con Mesón Cinco Jotas resulta beneficiosa para el grupo.

FUENTE: Adaptado de <http://www.osborne.es/grupo/home?previo1=sectores>.

En relación con lo anterior, la integración vertical implica que la empresa entre en negocios que se relacionan con su actividad normal (aprovisionamiento de factores productivos, distribución, logística, servicio posventa, etc.). Si bien estos negocios se correspondían con productos, bienes y/o servicios que eran adquiridos en el mercado a otras compañías proveedoras, con la integración vertical, la empresa consigue proveerse de ellos de manera interna. Así, puede producirse una integración vertical hacia atrás cuando la empresa entre en negocios centrados en la fase anterior a su cadena de valor, por ejemplo, cuando se convierte en su propia proveedora de factores productivos. También puede tener lugar una integración vertical hacia delante cuando entra en negocios relacionados con actividades centradas en una fase posterior de la cadena de valor; tal sería el caso de responsabilizarse del envío de sus productos a clientes si anteriormente este envío corría por cuenta de otra compañía.

Atendiendo a la integración horizontal, ésta supone la entrada de la compañía en nuevos negocios relacionados con sus productos, bien por tratarse de sustitutivos a los ya ofertados por la empresa, o bien por ser complementarios. Un ejemplo de lo anterior podemos encontrarlo en la empresa Xtraice, que además de fabricar y vender pistas de hielo sintéticas oferta en su página web máquinas limpiadoras para las mismas o estanterías para los patines.

Por otro lado, la **diversificación no relacionada** implica una ruptura importante en relación con lo que hasta el momento se ha venido desarrollando en la empresa, sus productos y mercados tradicionales. Por tanto, supone la entrada en nuevas industrias con el propósito, en la mayoría de los casos, de diversificar el riesgo empresarial u obtener rentabilidades de sectores atractivos que puedan encontrarse en fase de crecimiento. Sin embargo, y pese a las ventajas descritas, esta estrategia debe desarrollarse con la máxima cautela, pues la empresa entra en sectores de los que no posee un conocimiento acumulado, de los que no tiene experiencias previas, por lo que el riesgo de una gestión, dirección y control erróneos puede poner en peligro la continuidad del grupo empresarial en su conjunto.

El Grupo ACS constituye un ejemplo de diversificación no relacionada. Este grupo es una referencia mundial en las actividades de construcción y servicios participando en actividades como las infraestructuras y la energía. Sus áreas de negocio son cuatro: construcción, medio ambiente, servicios industriales y participaciones estratégicas. Algunas de ellas pueden estar relacionadas; sin embargo, la relación que existe entre otras es menor. La actividad de construcción del Grupo ACS se enfoca fundamentalmente en el desarrollo de todo tipo de infraestructuras de obra civil y edificación. En el área de medio ambiente se desarrollan las actividades relacionadas con la conservación y mejora del medio ambiente y la externalización del mantenimiento integral de edificios. El área de servicios industriales del Grupo ACS está orientada al desarrollo, construcción, mantenimiento y operación de infraestructuras de energía e industriales dentro de un gran número de sectores. Pero, además de realizar estas actividades (construcción, medio ambiente y servicios industriales), la compañía posee participaciones estratégicas en diversos sectores, entre los que se encuentra el energético a partir de la participación que posee en Iberdrola. Los mercados a los que se dirige también se encuentran diversificados, pues atendiendo al ámbito geográfico, el Grupo ACS desarrolla su actividad en países ubicados en cinco continentes.

4.1.3. Modalidades de crecimiento empresarial

Una vez seleccionada la estrategia de crecimiento, la empresa debe elegir la forma de desarrollarla. Los modos en que cualquier compañía puede desarrollar una estrategia de crecimiento son tres: interno, externo o mixto.

El **crecimiento interno** se alcanza mediante inversiones de la empresa en su propia estructura (aumento de la capacidad productiva mediante la contratación de más empleados, compra de nuevos equipos productivos, ampliación de las instalaciones, inver-

sión en tecnología, etc.). Así, es la propia compañía la que crece a partir de sus propias inversiones, de tal modo que consigue mayor tamaño. Esta modalidad de crecimiento implica invertir en *inputs* productivos para alcanzar una mayor capacidad y volumen de producción. Entre las modalidades de crecimiento, esta alternativa es la más convencional y la seleccionada en primer lugar por aquellas empresas que disponen de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Esta modalidad de crecimiento le permite a la empresa decidir sobre los pasos más acertados en su estrategia en tanto que selecciona sus inversiones y éstas resultan ser las más adecuadas considerando las necesidades internas de la compañía, es decir, le ofrece la posibilidad de tener un mayor control. Lo anterior le permite localizarse en el lugar más idóneo y adquirir los recursos que mejor se adapten al desarrollo de su estrategia de manera paulatina.

Un ejemplo de este tipo de crecimiento es el desarrollado por compañías que distribuyen productos de gran consumo. El Corte Inglés, Carrefour, Mercadona y la cadena de supermercados Más y Más, serían algunas de las empresas que mayoritariamente crecen a partir de recursos internos.

El **crecimiento externo** implica que una empresa adquiera, participe o controle a otra u otras empresas. Lo anterior puede alcanzarse mediante la compra total o parcial de otra compañía que se encuentre en funcionamiento o por la unión de dos o más empresas. La organización consigue así un mayor tamaño mediante la incorporación a su patrimonio del adquirido o participado.

Esta modalidad de crecimiento se justifica por diversas razones. Guerras y Navas (2007) las clasifican en relación con que se deriven de motivos de eficiencia económica, motivos de poder de mercado u otros.

Con los *motivos de eficiencia económica* se persigue reducir costes a partir de la integración de dos empresas entre las que existen sinergias, adquirir nuevos recursos y capacidades importantes ya sea por su calidad y/o cantidad, sustituir un equipo directivo cuando se presupone que uno nuevo puede generar un incremento de valor en la compañía, colocar excedentes financieros en lo que se considera una inversión ventajosa y obtener incentivos fiscales por distintas vías cuando existen políticas gubernamentales que favorecen la integración entre empresas. Los *motivos de poder de mercado* se relacionan con la posibilidad de entrada en un país o industria en los que existen importantes barreras de entrada, la reducción de la competencia que resulta de la integración con un competidor, las ventajas estratégicas y/o en costes que obtienen empresas cuyos productos se complementan y alcanzar rápidamente el tamaño que exige competir a gran escala. Finalmente, *otros motivos* hacen referencia a la consecución de objetivos «propios» de los directivos de la empresa, a la reducción del riesgo por adquirir el *know how* de otra compañía y a responder a las presiones y/o tendencias sociales en la industria en la que se integra la empresa.

El crecimiento externo se puede desarrollar a través de dos vías. La primera es la integración entre sociedades, lo que normalmente implica pérdida de la personalidad jurídica de las empresas que se integran. La segunda se relaciona con la participación en sociedades, lo que no supone pérdida de la personalidad jurídica:

a) Integración entre sociedades

La integración más frecuente entre sociedades es la fusión. Ésta presenta distintas modalidades: fusión por absorción, fusión pura y fusión con aportación parcial del activo (véase la figura 4.4).

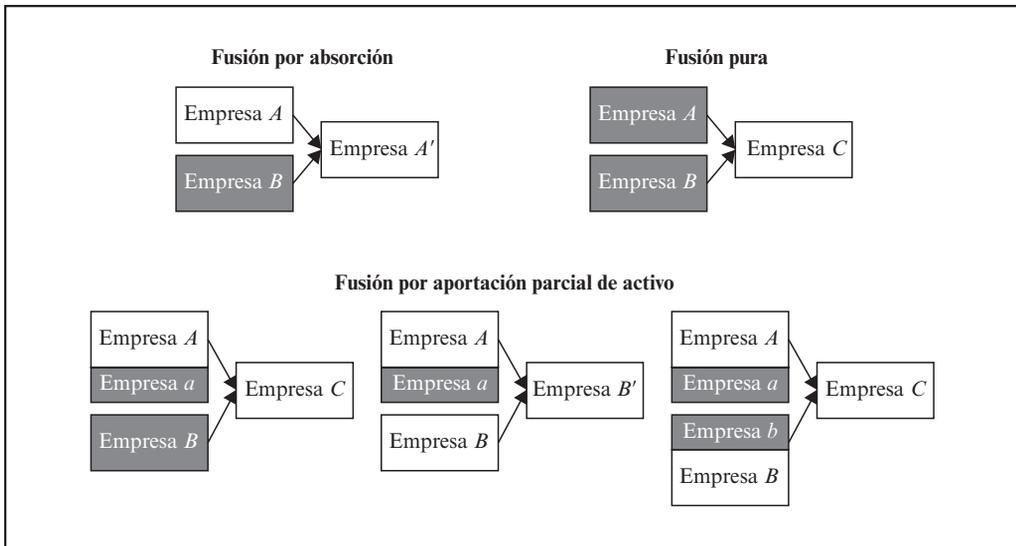


Figura 4.4. Integración entre sociedades.

En la fusión por absorción, una empresa «A» absorbe a otra empresa «B», que desaparece jurídicamente, quedando la primera como la empresa «A'», con el patrimonio que poseía más el adquirido de la segunda. Recientemente, el Grupo Pérez y Cía., presentado en el inicio de este capítulo, ha ampliado sus unidades de negocio tras absorber a dos empresas. Así, la primera de las empresas absorbidas, Agencias Marítimas P&B, S.A.U., tenía como única actividad la consignación de buques de crucero y yates, y la segunda, P&B Agencias Tours, S. L.U., la organización de servicios turísticos prestados a los buques de crucero y a los cruceristas que embarcan o desembarcan en el puerto de Barcelona. Estos servicios ahora son prestados por Pérez y Cía., S. L.

En la fusión pura, dos empresas «A» y «B» desaparecen jurídicamente para crear con el patrimonio de ambas una nueva compañía «C».

La fusión por aportación parcial de activo presenta tres modalidades. En la primera, la empresa «A» aporta una parte de su patrimonio «a» que, unido al de la empresa «B», la cual desaparece jurídicamente, se utiliza para la creación de una nueva sociedad, «C». En la segunda, la empresa «A» aporta una parte de su patrimonio «a»

que, unido al patrimonio de la empresa «B», sirve para que el patrimonio resultante de esta última sea «B'». Con esta modalidad de fusión por aportación parcial de activo se puede mantener la personalidad jurídica de las dos empresas. Finalmente, a lo anterior habría que añadir la posibilidad de que a partir de una aportación parcial del patrimonio de dos compañías «a» y «b» surja la creación de una tercera, «C», pudiéndose mantener la personalidad jurídica de las dos empresas que la han creado, «A» y «B».

Un ejemplo de fusión, recogido en prensa por Europa Press, hace referencia a la fusión entre Iberia y British Airways para la constitución de Airlines Group (véase lectura «Iberia y British Airways firman su fusión. Nace International Airlines Group»).

**IBERIA Y BRITISH AIRWAYS FIRMAN SU FUSIÓN.
NACE INTERNATIONAL AIRLINES GROUP**

Iberia y British Airways (BA) firmaron este jueves su contrato definitivo de fusión, que generará unas sinergias anuales de 400 millones de euros a partir del quinto año de su integración, informaron ambas aerolíneas a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

La fusión de ambas compañías, que está previsto se ejecute a finales de 2010, dará lugar a uno de los mayores grupos aéreos del mundo, con una flota de 408 aviones y 200 destinos de vuelo. Iberia y British tienen pensado someter el acuerdo de fusión a la aprobación de sus respectivas juntas de accionistas el próximo mes de noviembre y ejecutar su integración aproximadamente un mes después.

De la integración de las dos aerolíneas resultará una nueva sociedad holding, denominada International Consolidated Airlines Group y, sin embargo, tanto Iberia como British conservarán sus respectivas marcas y sus operaciones.

FUENTE: Europa Press (<http://www.europapress.es/>), noticia publicada el 18 de abril de 2010.

b) Participación en sociedades

La participación en sociedades implica la adquisición de una parte o de la totalidad del capital social de otra compañía con el propósito de controlarla. Esta participación puede ser minoritaria o mayoritaria. Así, se denomina adquisición con control absoluto si la participación de una de las empresas (adquiriente) supone más del 80% del capital social de la otra empresa (adquirida). Se produce una adquisición con control mayoritario cuando la empresa adquiriente compra más del 50% del capital social de la empresa adquirida. Finalmente, la adquisición con control minoritario supone que la empresa adquiriente compre menos del 50% del capital social de la empresa adquirida. Si bien los anteriores porcentajes pueden variar en función del grado de dispersión de la propiedad de la empresa. Así, hay empresas cuya propiedad está muy concentrada, es decir, las acciones o participaciones se reparten entre pocos accionistas o socios, respectivamente, y cada uno de ellos posee una parte importante de la compañía; y hay

empresas con propiedad muy dispersa, en la que el número de socios o accionistas es muy elevado y pequeña su aportación individual en la sociedad.

Un ejemplo de participación en sociedades es la adquisición, por un importe aproximado de 11.600 millones de euros, de la totalidad del capital social de WhatsApp por parte de Facebook. Para muchos, esta adquisición responde a un movimiento defensivo por parte de Facebook, para otros se justifica por la actual condición de panacea de WhatsApp en el servicio de telecomunicaciones.

Entre el crecimiento interno y el externo se encuentra **el crecimiento mixto o híbrido**, que supone el establecimiento de acuerdos de cooperación entre empresas. Esta tipología de crecimiento se desarrolla en el siguiente subapartado dada la importancia que ha adquirido en la actualidad ante un entorno cada vez más globalizado.

4.1.3.1. *El crecimiento mixto de la empresa*

Durante las últimas décadas, la cooperación se ha convertido en una forma nueva de competir en el mercado y alcanzar y mantener la ventaja competitiva de las empresas. Sin embargo, no parece existir unanimidad de criterio por parte de distintos autores para delimitar su concepto. Es más, se suelen utilizar distintos términos como alianzas estratégicas, acuerdos de cooperación, redes empresariales y coaliciones, no siempre debidamente delimitados en cuanto a su alcance conceptual. A modo de síntesis, en el ámbito empresarial, la cooperación es considerada como un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos en un contexto de incertidumbre sobre los resultados.

Entre las características que distinguen la cooperación empresarial, destacan las siguientes:

- La forman dos o más empresas con personalidad jurídica independiente.
- Estas empresas deben estar dispuestas a compartir determinados recursos y/o capacidades.
- Se debe instaurar un cierto grado de relación entre ellas a medio o largo plazo, sin llegar a fusionarse, para realizar acciones conjuntas coordinadas.
- Su finalidad debe ser alcanzar un objetivo común, tal como incrementar las ventajas competitivas de las empresas que suscriben el acuerdo.
- Constituye una forma organizativa intermedia entre la empresa (crecimiento interno) y el mercado (crecimiento externo).
- No se establecen relaciones de subordinación o jerarquía.
- Supone un acuerdo explícito, es decir, intencionado y consciente, que puede realizarse verbalmente o por escrito.

La cooperación entre empresas ha sido estudiada bajo distintos puntos de vista: económico, estratégico y organizacional.

Desde un punto de vista **económico** se explica la cooperación como una forma organizativa intermedia entre la empresa y el mercado. Bajo este enfoque la cooperación se justifica a partir de un criterio de eficiencia económica, cuya finalidad es minimizar los costes de las actividades y transacciones que realiza la empresa. Así, los acuerdos de cooperación deben realizarse cuando los costes de adquirir *inputs* productivos en el mercado son altos y la adquisición de determinados recursos puede organizarse de manera interna en la propia empresa. De este modo, los costes de las transacciones comerciales que realiza una compañía pueden verse reducidos a través de la cooperación, especialmente en aquellas situaciones en las que existen barreras para optar por otros mecanismos de crecimiento interno y/o externo.

Desde un punto de vista **estratégico**, la empresa busca maximizar beneficios a largo plazo a través de la mejora de su posición competitiva y, así, justifica la cooperación como opción estratégica orientada a mejorar la competitividad de la empresa en un entorno caracterizado básicamente por la aceleración y creciente complejidad del progreso tecnológico⁴ y por la globalización de los mercados. En efecto, tal entorno exige de las empresas más recursos y habilidades, así como que ambos estén más diversificados, lo que permite dar respuesta a las características de mayor complejidad y competencia. A partir de estos recursos y habilidades la empresa obtendrá una mayor flexibilidad para responder al mayor grado de dinamismo y de incertidumbre. Así, las empresas que utilizan acuerdos de cooperación pueden generar valor a través de la relación que se produce entre los activos específicos de las compañías que participan, del conocimiento que se genera por compartir la toma de decisiones y rutinas, de la dotación complementaria de recursos que posee cada uno de los socios y de la colaboración entre ellos.

Finalmente, desde un punto de vista **organizacional**, la cooperación se justifica como un instrumento de aprendizaje organizativo, dado que, por un lado, sirve para transferir alguna competencia y *know how* de una empresa a otra y, por otro, se puede considerar que la cooperación permite el aprendizaje de su propio proceso y la consiguiente mejora de su *management*. A su vez, lo anterior redundaría en una mejora competitiva de las empresas socio. En este sentido, se considera la importancia del aprendizaje organizacional como uno de los principales argumentos para la formación y desarrollo de alianzas, pues los posibles errores cometidos (por ejemplo, en la selección del socio) y las dificultades encontradas en la formación y desarrollo de los mismos (por ejemplo, por las diferencias culturales, por la gestión de los recursos humanos, etc.) sirven para que las empresas aprendan y mejoren la administración de los futuros acuerdos que constituyan.

Los argumentos recogidos bajo estos tres puntos de vista se complementan con otros aspectos que favorecen su formación. En esta línea, la incorporación al equipo directivo de la empresa de personas con una visión y actitud menos conservadora, menor aversión al riesgo, con disposición a ceder parte del capital y del control de la

⁴ Para mostrar un ejemplo de la rapidez y complejidad de dichos cambios, véase «Did You Know-Technology & Internet Statistics», link: <https://www.youtube.com/watch?v=yrRn7rSif2Q>; accedido el 14/03/2014.

compañía, a compartir la toma de decisiones y a desvelar información sobre la organización favorecería la creación de acuerdos de cooperación. Además, se deben considerar factores de tipo político, pues, en ocasiones, empresas que deciden desarrollar mercados desde un punto de vista geográfico se encuentran con regulaciones y normativas que crean barreras de entrada a los mismos si se pretende acceder en solitario sin establecer un acuerdo con un socio del país de destino. Otros aspectos se derivan de la globalización de los mercados, del desarrollo de la tecnología, del acortamiento de los ciclos de vida de los productos y de la complejidad y el ritmo excesivo de cambios que acontecen en el entorno de las empresas. Finalmente, cuando las compañías operan en sectores en los que los competidores utilizan alianzas estratégicas para crecer, existe una cierta necesidad de desarrollar acuerdos para beneficiarse de las ventajas que éstos ofrecen al resto de las empresas y no perder competitividad en relación con éstas.

Por otro lado, también existen una serie de aspectos que dificultan la formación de acuerdos de cooperación. Éstos serían:

- Las empresas socio podrían dejar de tener total autonomía y control en la toma de decisiones, sobre todo en aquellas relacionadas con el objeto del acuerdo.
- La formación de alianzas estratégicas, frente al crecimiento interno, puede considerarse como el reconocimiento implícito de la empresa de su falta de competitividad o de la escasez de algún recurso necesario para acometerlo en solitario.
- Las compañías deben asumir el riesgo de una posible merma de su ventaja competitiva, en el caso de que el socio adquiera los recursos ofrecidos por la empresa y decida hacer uso de ellos a través de un comportamiento oportunista.
- La propiedad de la empresa podría pasar a compartirse con socios del acuerdo, a priori, ajenos a la compañía, con la posible merma de beneficios y la dificultad de decidir sobre los mismos.
- La formación de la alianza implica confiar en el socio y, en ocasiones, no se está dispuesto a desvelar información que los propietarios consideran relevante y confidencial en relación con su empresa.
- La posibilidad de que surjan conflictos entre los integrantes de la alianza, por ejemplo, cuando se trata de empresas competidoras o que persiguen distintos objetivos a alcanzar con el acuerdo.
- La falta de congruencia entre las culturas o estructuras organizativas de las empresas que forman el acuerdo.
- Las dificultades de encontrar el socio adecuado para desarrollar la estrategia de crecimiento seleccionada por la compañía.
- La complejidad que puede surgir a la hora de gestionar y coordinar el proyecto objeto del acuerdo puede no verse compensada con los resultados alcanzados con el mismo.
- El enfrentamiento con posibles grupos de interés, *stakeholders*, que se muestren en contra de la formación de alianzas estratégicas podría ser otro de los inconvenientes a superar.

- El capital social de la empresa está muy disperso y existen dificultades para llegar a la toma de decisiones, más aún cuando se trata de establecer un acuerdo con otra empresa.

Por otra parte, los factores que favorecen la formación de acuerdos de cooperación estarían relacionados con las anteriores dificultades en sentido inverso. Ambos se sintetizan en la tabla 4.1.

TABLA 4.1

Factores que favorecen y dificultan la formación de acuerdos de cooperación

Factores que los favorecen	Factores que los dificultan
<ul style="list-style-type: none"> — Compartir recursos. — Objetivos, tamaño y estructuras organizativas similares. — Relaciones de amistad y/o profesionales previas mantenidas con el socio. — Incorporación de nuevos miembros a la dirección con una cultura abierta a la formación de acuerdos. — Transparencia en la información. — No implica participación de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> — No se necesitan recursos complementarios. — Objetivos, intereses y estructuras organizativas incompatibles. — La empresa socio es competidora. — La búsqueda del socio más idóneo y la negociación del acuerdo. — El accionariado de la empresa está muy diluido y existe mayor dificultad para alcanzar acuerdos. — No se desea desvelar información que se considera relevante para la empresa. — Implica participación de capital y el socio no está dispuesto a que sea minoritaria.

Atendiendo a la tipología de acuerdos de cooperación, Guerras y Navas (2007) los clasifican en relación con las actividades implicadas, el número de socios, la relación entre los socios y la naturaleza del acuerdo. Iborra (2009) añade a las anteriores otra clasificación en función de que la cooperación implique participación de capital. En la tabla 4.2 se señala cada una de estas tipologías de acuerdos junto a sus características.

TABLA 4.2

Clasificación de los acuerdos de cooperación

Criterio	Tipología	Características
Participación	<i>Estructurada</i>	— La cooperación implica participación de capital: <i>joint venture</i> o empresa conjunta.
	<i>No estructurada</i>	— La estructura accionarial de las empresas socio no varía.

TABLA 4.2 (Continuación)

criterio	Tipología	Características
Actividades implicadas	<i>Centradas en una actividad</i>	— Producción, I+D, marketing, etc.
	<i>Complejas</i>	— Diversas actividades de la cadena de valor.
Número de socios	<i>Dos socios</i>	— Alianza bilateral.
	<i>Múltiples socios</i>	— Alianza multilateral.
Relación entre los socios	<i>Vertical</i>	— Acuerdo proveedor-cliente.
	<i>Horizontal competitiva</i>	— Acuerdo entre competidores directos.
	<i>Horizontal complementaria</i>	— Acuerdo entre no competidores.
Naturaleza del acuerdo	<i>Acuerdos contractuales</i>	— Basados en un contrato.
	<i>Acuerdos accionariales</i>	— Basados en alguna forma de participación accionarial.
	<i>Redes interorganizativas</i>	— Multiplicidad de acuerdos entre múltiples socios.

Considerando las distintas tipologías recogidas en la tabla 4.2, surgen numerosas modalidades de acuerdos contractuales y de acuerdos de cooperación. Entre los acuerdos contractuales destacan las licencias, las franquicias y la subcontratación, mientras que entre los acuerdos de cooperación destacan los consorcios, la *joint venture*, las redes, los distintos acuerdos de marketing o distribución, los contratos de I+D, servicios o suministros, los acuerdos *spin-off*, las agrupaciones de interés económico y la unión temporal de empresas. Si bien lo anterior no pretende ser una lista cerrada y probablemente se podrían señalar algunos más. En los párrafos siguientes se comentan algunas de estas modalidades. Las mismas forman parte de aquellas más usadas en la práctica empresarial.

Los acuerdos contractuales como la licencia y la franquicia no se consideran acuerdos de cooperación, pues existen argumentos que señalan cómo un acuerdo de cooperación o el establecimiento de una alianza estratégica requiere una colaboración entre los socios que va más allá de una contraprestación económica a recibir por las empresas que conceden estas licencias o franquicias.

La **licencia** es un tipo de acuerdo contractual en el que una empresa (licenciante) otorga a otra (licenciataria) el uso de derechos de propiedad industrial, sobre las patentes, las marcas, el diseño, la información técnica, el *know how*, etc., a cambio de una contraprestación económica. Estos derechos de propiedad industrial pueden estar relacionados con la actividad de producción, con la actividad de investigación y desarrollo (I+D) y con la actividad de marketing de la compañía. La licencia no supone un compromiso elevado de recursos, pero tampoco lo es el grado de control de la compañía sobre sus operaciones. El principal riesgo asumido por la empresa que la concede es la creación de un probable competidor, la posible copia de la tecnología objeto de la licencia y/o la calidad del producto o del servicio prestado que pueden poner en peligro la imagen de la empresa, su reputación.

La **franquicia** se considera como un contrato en el que una empresa (franquiciadora) cede a otra (franquiciada) el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones, por ejemplo, temporales, a cambio de una compensación económica directa o indirecta. El establecimiento de un contrato de franquicia implica la transferencia de un producto o de una línea de productos, el uso de una marca común, el uso de la disposición, diseño y presentación común de los establecimientos en los que actúe el franquiciado, compartir un *know how* sobre procesos de gestión y comercialización y la prestación de asistencia técnica y comercial por parte de la empresa franquiciadora a la empresa franquiciada.

Los **consorcios** son entidades sin fines de lucro en las que sus miembros (empresas) mantienen una relación a largo plazo, conservando su autonomía financiera, jurídica, de gestión y comercial. De esta manera, a pesar de participar en el consorcio, las empresas miembros no ceden ningún control sobre sus negocios hacia otras. Ésta es la diferencia principal entre los consorcios y otros tipos de acuerdos de cooperación. Los consorcios pueden implicar a varias empresas, normalmente pertenecientes a un sector concreto, para el desarrollo de un proyecto o negocio en particular, que queda claramente establecido con anterioridad a la creación del consorcio, tal y como podría ser el caso de comercializar los productos de estas compañías en un nuevo mercado. Implica la creación de una nueva entidad y entre sus ventajas está la distribución del coste de la tarea encomendada entre un número amplio de socios y, por tanto, la distribución del riesgo que debe asumir cada uno de ellos. En contraposición, los beneficios obtenidos deben ser repartidos entre todas las empresas socio.

Las **empresas conjuntas o *joint venture*** implican la creación de una nueva empresa mediante la aportación que realizan las empresas socio con la finalidad de desarrollar en ella la actividad objeto de colaboración. Dichas aportaciones no tienen que ser necesaria ni únicamente de carácter económico, pues la puesta a disposición de la nueva entidad de tecnología, experiencia directiva, recursos humanos o cualquier otro tipo de recursos (tangibles e intangibles) y capacidades por parte de los socios, también daría lugar a la creación de una *joint venture*. Las empresas socio comparten riesgo, control de la toma de decisiones y el resultado que de las mismas se derive. La creación de ISDIN sería un claro ejemplo de este tipo de acuerdo. En 1975 los grupos internacionales Puig y Esteve, líderes en los sectores cosmético y farmacéutico, respectivamente, pusieron en común su experiencia, solvencia y prestigio científico para crear una nueva compañía con foco en el sector dermatológico español, ISDIN. Posteriormente, en 2008, Esteve, con presencia en España, Portugal, China, Italia, México y Estados Unidos, continúa desarrollando este acuerdo de cooperación a partir de la creación de otra *joint venture*, en este caso con la empresa japonesa Teijin Pharma, para crear una sociedad conjunta en el mercado de la terapia respiratoria con oxígeno. La nueva empresa, denominada Esteve Teijin Healthcare está participada al 50% por ambas compañías.

Todas las modalidades de crecimiento mixto referidas anteriormente no resultan fáciles de clasificar atendiendo al grado de cooperación que implican. De este modo podríamos hablar de la cooperación entre empresas como una variable continua.

En un extremo, el que implicaría menor grado de cooperación, estarían modalidades basadas en un contrato que: supone asumir poco riesgo para alguna de las empresas socio, el compromiso de recursos sea distinto entre ellas, los objetivos a alcanzar o el plazo de tiempo deseado para lograrlos también difieran, un socio se ciña a compensar económicamente al otro por los recursos recibidos de él, los intereses del acuerdo no tengan la misma importancia para los socios, la toma de decisiones recaiga principalmente en una de las partes o no resulte compartida en su totalidad por todos los miembros del acuerdo y exista cierto grado de subordinación de una de las partes, entre otros aspectos que también podrían ser recogidos. Como ejemplo próximo a este extremo podríamos señalar los contratos de licencia.

Por el contrario, en el otro extremo, el que implicaría mayor grado de cooperación, se podrían encontrar modalidades que: impliquen asumir niveles de riesgo similares para todas las partes, el compromiso de recursos aportados al acuerdo resulte muy semejante para todos los socios, los objetivos e intereses a alcanzar sean parecidos o estén muy próximos a serlo, la toma de decisiones esté totalmente compartida, no exista subordinación de ninguno de los socios, las relaciones se hayan establecido con la pretensión por parte de los miembros de que sean mantenidas a largo plazo, etc. En este extremo estaría como ejemplo de acuerdo de cooperación el denominado *joint venture*.

En relación con lo anterior, una misma modalidad de acuerdo podría estar más próxima a un extremo o al otro atendiendo no exclusivamente a cuál haya sido la seleccionada, pues además se requeriría tener mayor información sobre las características de las empresas que la han constituido, los aspectos que hayan sido acordados, así como el modo en el que se han establecido (se han negociado) y las expectativas que en relación al acuerdo se hacen los socios que lo han formado, entre otras cuestiones.

4.2. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL

La estrategia de internacionalización empresarial supone una modalidad de expansión y/o diversificación por dirigirse a nuevos mercados a partir de un criterio geográfico (entrada en nuevos mercados que se encuentran más allá del doméstico o nacional).

De este modo, se corresponde con una de las estrategias más estudiadas en la literatura y utilizadas por las empresas para lograr el crecimiento. La lectura «MAPFRE en México» es un ejemplo del desarrollo de esta estrategia.

El concepto de internacionalización empresarial ha sido analizado desde distintas perspectivas, atendiendo al grado de compromiso de la empresa, al ámbito geográfico de actuación y al proceso de cambio que implica esta estrategia.

Así, hay autores que al definir la estrategia de internacionalización empresarial aluden sólo al ámbito geográfico de actuación, mayor al nacional (Laguna, 1997); mientras que otros autores añaden a este criterio el grado de compromiso de la empresa, como Anderson (2002), que se refiere a la internacionalización como el grado de compromiso de la empresa en actividades internacionales; también se reflejan en la literatura aportaciones

MAPFRE EN MÉXICO

Las operaciones de MAPFRE en México se remontan a 1990, cuando el grupo adquirió una participación del 49 por ciento de Seguros Tepeyac. En el año 2000, cuando la legislación mexicana permitió la inversión mayoritaria de capital extranjero, MAPFRE se hizo con la totalidad de las acciones de la entidad, y en 2002 pasó a operar como MAPFRE TEPEYAC. A partir de 2003 la compañía inicia una intensa campaña con el fin de impulsar la marca MAPFRE y lograr el posicionamiento de la misma.

Este duro trabajo, impulsado bajo la presidencia de José Ramón Tomás, se centró en gran parte en desarrollar la expansión geográfica y dio como resultado una compañía de seguros con alrededor de cuatrocientas oficinas distribuidas estratégicamente en el país, según criterios de densidad demográfica, desarrollo social, económico y comercial. MAPFRE dispone en México de una red consolidada de cerca de 2.700 agentes, delegados y brokers. En 2011, la compañía tuvo unos ingresos de 557 millones de euros, lo que supuso un aumento del 16 % frente al ejercicio anterior, cuando la media del sector en el país creció a un ritmo del 12 %. A partir de los datos recogidos por la empresa en su Informe Anual de 2012, el volumen de ingresos obtenido en el mercado mexicano superó los 697 millones de euros, lo que supone un aumento aún mayor (más del 25 %) en relación al alcanzado en el ejercicio anterior.

Así, la compañía está consolidando su crecimiento año tras año con el desarrollo de sus actividades en mercados distintos al de origen, en el que la evolución de sus ingresos durante el mismo período de tiempo no desprende datos tan positivos.

FUENTE: Díaz (2012). MAPFRE en México, una historia de éxito. *El Mundo de MAPFRE*, n.º 75. Cuentas Anuales Consolidadas e Informe de Gestión Consolidado, ejercicio 2012, Mapfre S. A. (link: http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/accionistas/ficheros/junta_general/2013/2013-Informe-anual-consolidado-2012.pdf). Accedido el 28/05/2014).

que consideran la internacionalización como un proceso de cambio que supone operar en nuevos mercados. Finalmente, existen definiciones que recogen los tres aspectos anteriores. Sin embargo, estas definiciones se complementan entre sí, siendo los criterios más frecuentemente utilizados para la conceptualización de internacionalización, el ámbito geográfico y el grado de compromiso, entendido como la mayor o menor continuidad de las operaciones de la empresa en los mercados extranjeros, cantidad de recursos comprometidos en el desarrollo de esta estrategia, frecuencia temporal de las operaciones internacionales de la compañía, etc. En esta línea, el proceso de internacionalización supone un vínculo de compromiso y estabilidad entre la empresa y los mercados internacionales.

El desarrollo de esta estrategia se puede abordar a través del diseño y realización de distintas actividades, lo que origina diversos enfoques que dan lugar a distintas modalidades de empresas internacionales: internacional, multidoméstica o multinacional, global y transnacional.

La **empresa internacional** es considerada como aquella que expande su actividad comercial a uno o varios países situados más allá de su mercado doméstico, manteniendo su actividad productiva en el mercado de origen; existe un flujo de productos y capital entre el país en el que se localiza y otro u otros situados en el mercado exterior. En este tipo de empresas se realiza exportación desde el país de origen a algunos mercados ex-

tranjeros. Lo anterior justifica que a estas compañías se les denomine empresas exportadoras. Se corresponde, en muchas ocasiones, con el primer nivel de empresa internacional y también es el más frecuente. Normalmente, las actividades internacionales de la mayoría de pequeñas y medianas empresas se inician a partir de este enfoque internacional. Las principales características de este tipo de empresa radican en que la organización mantiene concentrado el desarrollo de sus actividades en el país de origen, si bien, parte de su actividad comercial se desarrolla más allá del mismo, en uno o varios países que se corresponden con el mercado exterior. Se suele medir el compromiso internacional alcanzado por estas compañías atendiendo a diversos factores, tales como el porcentaje de ventas en el exterior, en relación a las ventas totales, o el número de países en los que la empresa comercializa sus bienes o presta sus servicios. Un ejemplo de este tipo de compañías sería Capricho Andaluz, empresa en la que uno de sus productos estrella es el aceite de oliva envasado en formato monodosis y dirigido, principalmente, al sector de la restauración. La entrada del Grupo Borges en su capital social ha supuesto un incremento importante de las ventas de la compañía en el exterior, pues más del 70% de las ventas del Grupo Borges se corresponden con las obtenidas en el exterior. De este modo, el uso de los canales de distribución del Grupo Borges por parte de Capricho Andaluz incrementará de manera considerable su desarrollo internacional a partir de la exportación⁵.

La **empresa multidoméstica** o multinacional está presente en varios países, pero ajustando productos y actividades en cada uno de ellos, incurriendo, por tanto, en unos costes relativamente elevados. Estas empresas siguen un enfoque multidoméstico, adaptando sus productos y actividades a las condiciones nacionales de cada uno de los mercados a los que se dirigen y, en consecuencia, elaboran productos que satisfacen a mercados concretos. Dentro de este enfoque, y a modo de ejemplo, algunas empresas del sector de alimentación ofrecen un catálogo de productos con diferencias significativas según cada uno de los países en los que están presentes. En ocasiones, estas modificaciones pueden deberse a las diferencias entre los gustos y preferencias de los clientes atendiendo a su ámbito geográfico, y en otras ocasiones pueden derivarse de regulaciones y normativas específicas y existentes en cada país. Las empresas multinacionales cuentan con filiales en el mercado exterior y a las mismas transfieren, desde la empresa matriz, recursos tangibles e intangibles, así como empleados, principalmente, directivos.

En la práctica, resulta complicado encontrar un ejemplo puro de empresa multidoméstica, pues gran parte de las compañías que adaptan su producto a los mercados de destino no cambian el mismo en su totalidad. Carbures, S. A., es una compañía con vocación internacional cuya actividad se relaciona con la ingeniería y producción de estructuras de materiales compuestos y está especializada en fibra de carbono. En su desarrollo internacional se observa un enfoque multidoméstico, pues adapta el producto atendiendo a los requerimientos del cliente en cada mercado en el que está presente: Europa, EE.UU y Asia. Así, en el sector aeronáutico trabaja con clientes tales como Airbus y Boeing. Su localización en Greenville (EE.UU) y Harbin (China) se justifica

⁵ FUENTE: «Borges toma el 60% de Capricho Andaluz y baraja nuevas compras», noticia publicada en: abcdesevilla.es/economía, 24 de abril de 2013.

por la necesidad de adaptar el producto a los requerimientos de sus clientes en estos lugares. Dicha adaptación también le es necesaria atendiendo al tipo de producto que le demanda el cliente y que va en función del sector al que el mismo pertenece, pues el uso de compuesto de fibra de carbono en aviación (cliente del sector aeronáutico) es diferente al uso del compuesto de fibra de carbono en la fabricación de automóviles (cliente del sector de automoción), estando situados ambos clientes en distintos países.

La **empresa global** se dirige a los distintos mercados priorizando la eficiencia, por ejemplo, reduciendo costes. Así, las empresas globales operan con unos costes relativamente bajos, como si el mundo fuese un único mercado, ofertando los mismos bienes y/o servicios de la misma forma y en todos los países a los que se dirige, buscando economías de escala. Las actividades que realiza una empresa global se encuentran muy concentradas en el país de origen, o en unos pocos países y, además, estas operaciones realizadas en el exterior tienen un fuerte peso en relación con la actividad total de la empresa. Empresas como LG se enmarcarían dentro de este enfoque, pues sus productos se ofrecen en numerosos países sin la necesidad de ser adaptados. Esta empresa se define a sí misma como global, llegando a presentar una identidad global de la marca: *Stylish design and smart technology, in products that fit our consumer's lives* (Diseño elegante y tecnología inteligente en productos que se adaptan al estilo de vida de nuestros clientes). Su volumen de negocio en el mercado internacional es amplio, a partir del lanzamiento de nuevos productos que se distribuyen masivamente en distintos mercados geográficos. Un ejemplo de lo anterior es LG Chocolate, el primer modelo de la serie Black Label de LG de teléfonos de alta calidad, que alcanzó unas ventas de 7,5 millones de unidades en todo el mundo.

Por último, la **empresa transnacional** conjuga la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los diversos mercados nacionales. En ella, debe existir una gran flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países en los que actúa la empresa. En este sentido, se produce el desarrollo común de los conocimientos y se comparten a nivel mundial. Por tanto, en la empresa transnacional se consideran las ventajas de diferenciación y flexibilidad (por adaptarse a las necesidades de los consumidores en cada uno de los países donde opera) y las ventajas en costes (por asignar las actividades de la cadena de valor en aquellos países donde los costes son menores). Ahora bien, el desarrollo de este enfoque transnacional no está exento de dificultades para la empresa, pues el mismo requiere de la coordinación y de las habilidades para adaptar los productos y, al mismo tiempo, obtener ventajas del aprendizaje global, es decir, de una alta integración global de la compañía.

En el sector de la moda, empresas como Zara han sabido adoptar este enfoque transnacional combinando eficiencia con adaptación a mercados y beneficiándose de sus innovaciones en todos y cada uno de los establecimientos que posee a nivel internacional (véase la lectura «El traje de Zara»).

Atendiendo a un punto de vista organizativo, la tabla 4.3 muestra las principales diferencias entre los enfoques internacional, multinacional, global y transnacional. Así, las características organizativas requeridas para el desarrollo de cada uno de estos enfoques se clasifican atendiendo a tres dimensiones: la concentración de actividades, el grado de adaptación a las necesidades locales y el modo de difundir el aprendizaje en la organización.

EL TRAJE DE ZARA

En una ocasión, una profesora española invitó a una profesora mexicana a impartir una conferencia y a realizar una estancia de investigación en una universidad andaluza. Para ir a recibirla, decidió comprarse en Zara un elegante traje de chaqueta y pantalón que pensó, sería apropiado para los actos que tenía previstos.

Llegó el día y con él también llegó el momento de ir a recoger a la estación del tren a la compañera mexicana. Cuál fue su sorpresa cuando observó que la profesora, al bajarse del tren, traía puesto el mismo traje que días antes había comprado en Zara y que se había reservado para tan especial ocasión. Sólo y exclusivamente por la diferencia en el grosor del tejido podía apreciarse lo que los distinguía, pues la tela del traje de la profesora española parecía más idónea para un clima más frío, si bien esto requería de una observación intensa.

Así, la capacidad de adaptar los productos a las realidades de cada país, en este caso por cuestiones climatológicas, es uno de los motivos, entre muchos otros, que llevan a pensar en Zara como un ejemplo de empresa transnacional.

TABLA 4.3

Características de los distintos tipos de empresas internacionales

Característica organizativa	Internacional	Multinacional	Global	Transnacional
Configuración de activos y capacidades	Centralización de las fuentes principales de competencia y descentralización comercial.	Descentralizada y nacionalmente autosuficiente.	Centralizada y de escala global.	Dispersa, interdependiente y especializada.
Papel de las operaciones extranjeras	Adaptar e impulsar la actividad comercial.	Percibir y explotar las oportunidades locales.	Instrumentar estrategias de la compañía matriz.	Realizar contribuciones diferenciadas por las unidades nacionales para operaciones integradas mundialmente.
Desarrollo y difusión de conocimientos	Desarrollo y difusión del conocimiento en el centro y adquirir experiencia del mercado exterior.	Desarrollo y retención de conocimientos dentro de cada unidad.	Desarrollo y retención de conocimientos en la matriz.	Desarrollo común de los conocimientos y compartirlos a escala mundial.

FUENTE: Adaptado de Bartlett y Ghoshal (1991).

Profundizando en el contenido de esta tabla, mientras que existe una alta centralización en la toma de decisiones en las empresas globales, en las compañías multinacionales ocurre todo lo contrario. En el caso de la empresa internacional, esta centralización de actividades es total, exceptuando la actividad comercial. La empresa internacional (o exportadora), a diferencia del resto (multinacional, global y transnacional), no posee filiales en el extranjero, es decir, no ha realizado inversión directa en el mercado exterior.

Con el enfoque global se trata de replicar a la empresa matriz en cada una de las filiales que la compañía abre en el mercado exterior; sin embargo, la empresa multinacional explota oportunidades locales, por lo que presenta diferencias a nivel de cada país o de cada mercado al que se dirige.

En la empresa global, el conocimiento se desarrolla dentro de la matriz y se transmite al resto de la organización; en cambio, las empresas multinacionales generan conocimiento en cada una de sus filiales y, al tratarse de un activo generado para un mercado concreto, en función de sus necesidades, gustos y preferencias, no se transmite al resto de la organización.

La empresa transnacional presenta características organizativas que tratan de reflejar la mejor combinación entre la global y la multinacional, es decir, desarrollar un conocimiento común y transmitirlo por toda la organización, integrar operaciones en el seno de la empresa, adaptarlas a cada mercado y coordinar las distintas filiales, al mismo tiempo que crear interdependencia entre ellas y la matriz.

Una vez analizado el concepto y los tipos de enfoques internacionales, cabe preguntarse cuáles son los motivos que justifican la internacionalización empresarial. Así, algunos de ellos son:

- Desear adquirir un mayor compromiso en los mercados internacionales.
- Diversificar el riesgo de la empresa operando en distintos países.
- Dirigirse a otros mercados para reducir y/o eliminar la competencia, creando barreras de entrada y/o siguiendo la estrategia de un competidor.
- Dirigirse a otros mercados para seguir la estrategia de clientes.
- Desarrollar la diversificación empresarial actuando en mercados distintos al nacional.
- Crear una empresa con vocación internacional *born globals*:
 - Expandirse rápidamente por deseo del fundador.
 - Aprovechar las ventajas derivadas de la posesión de diversos recursos intangibles, como los tecnológicos, que permitan una internacionalización acelerada.
- Poseer ventajas en propiedad, útiles para ser aprovechadas en otros mercados, tales como ventajas en economías de escala, de diferenciación del producto, en costes y/o derivadas de la experiencia y del conocimiento de mercados.
- Incurrir en menores costes de los factores productivos.

- Aumentar la cuota de mercado cuando el producto se encuentra en fase de madurez en el mercado nacional.
- Redistribuir recursos y capacidades en distintos mercados con el propósito de minimizar costes o incrementar beneficios.
- Adquirir nuevos conocimientos y la experiencia de dirigirse a otros países.

Así, algunos de los argumentos que justifican la estrategia de internacionalización hacen referencia a la posesión de recursos intangibles (tecnología, conocimiento, experiencia, etc.). Considerando los recursos tangibles, financieros y físicos, no cabe duda de que la capacidad de la empresa para proveerse de recursos financieros externos o internos, junto con los recursos físicos que posea, determinará su capacidad de inversión, así como su capacidad de reducir costes o aumentar la calidad. Pero es el conjunto de recursos intangibles los que en mayor medida pueden llevar a la empresa a alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el mercado de destino.

La presencia de cualquiera de estos recursos en un determinado entorno, caracterizado por unos factores de localización concretos, como la disponibilidad de *inputs* u oportunidades que ofrezca el mercado, aportará a la empresa los beneficios de expandirse a mercados extranjeros.

Antes de finalizar con el estudio de las razones que llevan a una empresa a internacionalizarse se debe considerar que, a pesar de que esta estrategia puede resultar arriesgada para la empresa (con relación al compromiso que esté dispuesta a asumir con el mercado exterior), en ocasiones, no desarrollarla puede resultar igual de peligroso. La estrategia de internacionalización ayuda a la empresa a diversificar su riesgo, así como a reducir la dependencia que supone operar en un único mercado.

En relación con lo anterior, la lectura «Los resultados de MAPFRE» muestra cómo, pese a situaciones adversas (por ejemplo, una crisis económica en el mercado doméstico), las empresas pueden seguir creciendo a partir del desarrollo de una estrategia internacional.

LOS RESULTADOS DE MAPFRE

Atendiendo a la cuenta de resultados, la evolución de los ingresos totales del grupo y la evolución de su resultado neto, en millones de euros, durante el período 2007-2012, fue:

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos totales	14.866	17.711	18.830	20.471	23.530	25.301	25.889
Resultado neto	731	901	927	934	963	666	791

El crecimiento del grupo, a partir de la evolución de estas magnitudes durante el período considerado, ha sido favorable. Con total seguridad, la presencia del grupo en América y en otros mercados internacionales ha contribuido a alcanzar este ritmo de crecimiento, no atribuible a su mercado doméstico. Así, tal y como se señala en el resumen del informe anual correspondiente a los ejercicios 2013 y 2012, los ingresos totales presentan cifras superiores a las de los ejercicios anteriores como resultado del sostenido crecimiento del negocio internacional de la compañía.

FUENTE: Adaptado de Junta General de Accionistas (10/03/2012); El Mundo de Mapfre, suplemento especial n.º 75; Informe Anual 2012 y 2013 (<http://www.mapfre.com>). Accedido el 15/03/2014.

Para finalizar este apartado y a modo de conclusión, la lectura titulada «Argumentos que justifican la internacionalización de las empresas del sector vitivinícola español» recoge testimonios de directivos de bodegas españolas que señalan los motivos que les han llevado a la elección e implantación de un proceso de internacionalización en sus empresas.

ARGUMENTOS QUE JUSTIFICAN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR VITIVINÍCOLA ESPAÑOL

«... nosotros crecemos y tratamos de llevar un equilibrio entre la exportación y el mercado nacional. Y siempre ese equilibrio queremos que sea semejante a un 50 %-50 %. Vemos que es el ratio para poder sostener a una compañía y que no dependa ni mucho de una parte, ni mucho de otra, y así es como estamos viendo los mercados, creemos que lo ideal sería un 50 % nacional y un 50 % la exportación.»

«... entonces, España para nosotros sigue suponiendo un 70 % de nuestra facturación, pero no vamos a ir más allá, no vamos a ir a más, el único sitio donde podemos crecer es el extranjero, y hay potencial.»

«... la única forma de buscar ya el crecimiento es a través de los consumidores..., hay que buscar consumidores donde estén.»

«... la estrategia de internacionalización de la compañía es uno de los tres pilares para alcanzar el crecimiento de la empresa, junto con el desarrollo de la marca y nuevos productos, porque ya las cuotas de mercado que teníamos con los productos nacionales eran muy grandes y el crecimiento pasaba por irse fuera.»

«... la compañía XXX, en su origen, ha sido una compañía de vocación claramente exportadora, y su volumen de facturación hasta hace aproximadamente 5 años era del orden del 97 % exportación y 3 % mercado español.»

«... así que nuestro interés es seguir creciendo, impulsando la cifra de ventas principalmente por las exportaciones, y evidentemente que el objetivo desde siempre en el grupo era y es conseguir el 50 % de las ventas provenientes de la exportación. Todavía estamos en un 31 %, entonces queda mucho camino y también es cierto que en el mercado de la expor-

tación hay una competencia tremenda de los llamados Países del Nuevo Mundo que están sacando productos algunos buenos, otros no tan buenos, pero baratos y atractivos en la presentación, vinos que se beben con facilidad, saben mucho a fruta y están copando el mercado, sobre todo de los vinos baratos, de los vinos jóvenes.»

«... estamos buscando una masa crítica para poder competir de tú a tú con las multinacionales que están manejando el tema de vinos y alcoholes espirituosos en el mercado nacional y en el mercado de la exportación. Entonces, tenemos que crear una masa crítica para poder luchar con las mismas armas, desde el punto de vista de promoción, desde el punto de vista publicitario, de comunicación...»

«... si ya mi mercado se me queda pequeño, o diversifico en productos o me voy a otro mercado. Para mí lo lógico es irme a un mercado de exportación porque mi producto es atractivo fuera.»

«... por orgullo, por prestigio, por la calidad de nuestros productos, tenemos que ser capaces de hacer lo que están haciendo otras empresas de nuestro mismo sector.»

«... nosotros nos movemos en un ámbito, desde el punto de vista de mercado, donde nuestros clientes cada vez son más grandes y más fuertes, los supermercados, los hipermercados. Entonces por una pura relación de proveedor-cliente...»

4.3. MODOS DE ENTRADA EN EL MERCADO EXTERIOR

Una vez analizados los distintos enfoques internacionales y explicados los motivos que llevan a una empresa a internacionalizarse, es necesario, para la implantación y el desarrollo de la estrategia internacional, responder a una serie de cuestiones como la selección del mercado de destino, el momento del tiempo en el que iniciarla y el modo de entrada a elegir en cada mercado. El siguiente apartado trata de responder a estas cuestiones.

4.3.1. Consideraciones previas a la elección del modo de entrada

Para la elección del mercado de destino en el que se desea proyectar la ventaja competitiva o simplemente atender y/o localizarse, se deben analizar las ventajas de localización que ofrecen las distintas alternativas. De este modo, aspectos tales como los costes de producción y la disponibilidad de factores productivos; las dotaciones de recursos (su cantidad y disponibilidad); las características del mercado, como su nivel de renta; el grado de exigencia de los clientes en cuanto a precio, calidad y servicios adicionales en preventa y posventa; los costes de transporte; la dotación en infraestructura y comunicaciones; las diferencias culturales e ideológicas respecto al mercado doméstico; la intervención gubernamental; la existencia de una demanda potencial del produc-

to y el tamaño del mercado; el grado de innovación y desarrollo, que a su vez influirá en que la empresa tenga una mayor o menor competencia, etc., serán de vital importancia para considerarlos y evaluarlos con anterioridad a la elección final.

Otra decisión importante es determinar el momento del tiempo más adecuado para desarrollar la expansión internacional. Este momento de inicio de la actividad internacional puede determinarse a partir de diversos factores que se señalan a continuación:

- Atendiendo al ciclo de vida del producto, en la fase de madurez, la empresa puede dar salida a sus productos en otros mercados donde aún no se haya alcanzado esta fase, es decir, donde el producto pueda encontrarse en fase de crecimiento.
- Cuando empresas del mismo sector comienzan a expandirse geográficamente, la necesidad de no perder competitividad ni mermar la cuota de mercado de una empresa puede llevarla a desarrollar también una estrategia de internacionalización.
- En el caso de empresas *born globals*, el inicio de la actividad internacional coincidirá con el momento de constitución de la compañía o estará muy cercano al mismo.
- La posesión de recursos organizativos y productivos que se encuentren infrautilizados en el mercado doméstico puede ser el origen del desarrollo internacional de la compañía en el momento del tiempo en el que se perciba tal circunstancia.
- Finalmente, cuando la empresa adquiere mayor información sobre mercados extranjeros por la experiencia adquirida, ésta puede incrementar paulatinamente su compromiso de recursos en esos mercados iniciando modos de entrada que impliquen un mayor compromiso (por ejemplo, pasar de exportar a invertir en dicho mercado).

Antes de acometer esta estrategia, aún debe decidirse cuál será el modo de entrada en los nuevos mercados. Así, tras haber elegido el mercado de destino y el momento en el que se iniciará la expansión internacional, surgen varias alternativas en cuanto a la forma de entrada en dicho mercado. Algunos de los factores, tanto internos como externos, que se deben estudiar previamente a la toma de esta decisión son los reflejados en la tabla 4.4.

Así, internamente, la empresa deberá analizar cuáles son los excedentes de recursos y capacidades que posee, tanto tangibles como intangibles, para acometer el desarrollo de su estrategia internacional, pues en función de los resultados de este análisis, la elección del modo de entrada puede variar. Mientras que, externamente, deberá estudiar las ventajas e inconvenientes que le ofrece el nuevo mercado en el que desea operar. Aspectos como la distancia cultural, el riesgo país, el tamaño del mercado, los costes de producción y/o transporte, las restricciones legales, la dotación de factores productivos y el tipo de cambio son, entre otros, condicionantes de la elección del modo de entrada en el mercado de destino.

TABLA 4.4

Factores a considerar en la elección del modo de entrada

Factores internos	Factores externos
Personas: Capacidad de las personas de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso.	Importancia del mercado exterior para la empresa, así como sus condiciones para penetrar en otros mercados internacionales.
Productos: Sus características y la complejidad del proceso de producción y/o transporte.	Potencial del mercado, de manera que su volumen puede o no justificar la descentralización de las actividades productivas de la empresa.
Experiencia internacional o grado de internacionalización de la empresa.	Posibilidad real de contratar personal cualificado para las tareas de gestión y técnicas de la empresa.
Recursos disponibles para abordar el proceso de internacionalización.	Atractivo económico del país: Estabilidad financiera, tasa de inflación, tipos de interés, tasas impositivas, etc.
Capacidad de servicio: Puntualidad en la entrega, mejora del producto, mantenimiento y servicio posventa.	Estabilidad política del país: Aspectos como la actitud del gobierno hacia inversiones extranjeras o las leyes laborales.
Coordinación de departamentos: I+D, producción y comercial.	Grado de proteccionismo del país frente a la inversión directa de empresas extranjeras o importaciones.

FUENTE: Adaptado de Canals (1999).

Todos estos factores de carácter interno y externo tienen una serie de implicaciones para el desarrollo del proceso de internacionalización. Así, un proceso productivo complejo puede llevar a la fabricación en el país de origen; la baja capacidad en recursos humanos recomienda abordar la internacionalización de manera gradual; y cuando se estima un gran nivel de riesgo y alta complejidad, sería preferible no acometer, en principio, una inversión directa en el exterior (véase lectura «El Grupo Ibérico, S. A., entra ¿o sale? de Argentina»).

EL GRUPO IBÉRICUS, S. A., ENTRA ¿O SALE? DE ARGENTINA

Desde 1970, año en el que Alberto Sánchez, hijo del fundador, decidiese trasladar su residencia a Argentina, las ventas de productos ibéricos en este país no dejaron de crecer. Al principio, la compañía enviaba productos para el propio consumo de Alberto y de sus nuevas amistades. En celebraciones importantes, en épocas de vacaciones y en fiestas de fin de año cada vez era mayor el número de personas que le solicitaban a Alberto mayor cantidad y variedad de productos comercializados por el Grupo Ibéricus en España.

Un día, Alberto decidió abandonar su principal actividad en Argentina (cerró el gabinete de abogados que había creado) y dedicarse por completo a la venta de los productos de la empresa de sus padres en ese país. Los pedidos fueron creciendo, Alberto visitaba los principales restaurantes, hoteles, superficies comerciales y tiendas gourmet de Buenos Aires y conseguía pedidos importantes. Pronto estableció acuerdos con distribuidores en otras zonas del país (Mendoza, La Rioja, San Rafael y Córdoba) y la venta de productos siguió creciendo. A la variedad de ibéricos que ofrecía en sus visitas le añadió la oferta de productos complementarios, tales como quesos y vinos de distintas denominaciones de origen españolas.

Todos los productos del catálogo se ofrecían sin la posibilidad de ser adaptados a los gustos y preferencias de los consumidores argentinos, sin embargo, las diferencias climatológicas entre el mercado de origen y el mercado de destino, así como la variedad de especias entre ambos países, junto con el mayor consumo de carne de res frente a la carne de cerdo, le hacían pensar a Alberto en las distintas alternativas para aumentar aún más las ventas en ese mercado. Por tanto, el Grupo Ibéricus, S. A., comenzó a elaborar productos para un catálogo especial dedicado al mercado argentino. Estos productos se distribuían a través de «Distribución Ibéricus, S. A.», dirigida por Alberto y con sede en Buenos Aires (Argentina), nueva filial de venta constituida al cien por cien con capital del Grupo Ibéricus, S. A.

Las ventas de los productos derivados del sector porcino no dejaban de crecer en Latinoamérica desde 2004 y especialmente en 2009 se incrementaron las exportaciones a diversos países localizados en la zona. Muchas eran ya las compañías de la industria porcina argentina que ofrecían sus productos al mercado doméstico y atendían las demandas de otros países, exportaban.

Esta evolución favorable del sector llevó a Alberto a plantearse el objetivo de invertir en Argentina para producir algunos de los productos que distribuía, ahorrándose así los costes de transporte desde España y los de conservación de los productos durante el viaje, pues necesitaban conservarse a temperaturas durante el traslado que suponía un incremento del 10% en el coste final del producto en destino. Así, en 2011, Alberto compró una granja porcina y comenzó a sacrificar cabezas. Junto a la granja, en una gran nave industrial, sesenta empleados elaboraban los productos que después se distribuían junto con los procedentes de España, no sólo en todo el mercado argentino sino también en otros países cercanos como Brasil y Chile. A esta nueva filial de producción del Grupo Ibéricus, S. A., la denominó «Producción Argentina Ibéricus, S. A.».

Una tarde de mayo de 2012, al salir de trabajar, recibió la llamada de uno de sus principales distribuidores en la región de Mendoza. Le solicitaba una reunión urgente, había escuchado una noticia en una cadena de radio argentina sobre la nacionalización de una empresa española, así como sobre la prohibición de importar determinados productos relacionados con la industria porcina para el fomento del consumo de productos nacionales.

Esa noche Alberto no pudo conciliar el sueño, pensaba en la cantidad de dinero que la compañía había destinado a la creación de sus dos filiales argentinas. Al día siguiente telefoneó a sus padres ¿habían escuchado ellos algo al respecto?, ¿qué información se estaba dando en España?, ¿qué medidas se iban a adoptar por el gobierno español?

Casi dos años después, el gobierno argentino y el consejo de administración de la compañía española que había sido expropiada llegaron a un acuerdo de compensación por el 51% de las acciones de la empresa que habían sido expropiadas.

4.3.2. Elección del modo de entrada

Los modos de entrada de una empresa en el mercado exterior han sido profundamente estudiados en la literatura sobre la estrategia de internacionalización empresarial. En general, estos modos de entrada se sintetizan en tres grupos: **exportación, acuerdos contractuales e inversión directa en el exterior**. Además, existe la posibilidad de que tanto la exportación como la inversión directa en el exterior se desarrollen de manera individual por la empresa o a través del **uso de acuerdos de cooperación**:

a) Exportación

La **exportación** es el modo más frecuente de iniciar la estrategia de internacionalización, pues implica bajo riesgo y un compromiso no muy elevado de recursos. Se realiza una exportación cuando el fabricante de un producto prepara su comercialización y envía a un mercado geográfico localizado más allá del doméstico. La exportación presenta distintas modalidades, si bien puede desarrollarse directamente por la compañía, exportación directa, o a través de terceros (personas físicas o jurídicas) ajenos a la misma, exportación indirecta.

La **exportación indirecta** también se denomina exportación pasiva. En ella, la empresa no ha planificado el desarrollo de una estrategia internacional. A modo de ejemplo, recibir un pedido de un cliente extranjero puede ser motivo suficiente para iniciarla y, de este modo, comenzar a recibir información sobre el mercado exterior. Esta forma de entrada implica el uso de intermediarios independientes para la comercialización del producto en el mercado de destino, por lo que la empresa no posee ningún tipo de control sobre sus operaciones en el extranjero. Estos intermediarios pueden ser de distintos tipos, desde compradores extranjeros, brokers, agentes, compañías especializadas, etc. Cuando parte de las ventas de una empresa tienen como destino el departamento de compras de una empresa extranjera, la compañía no está realizando, prácticamente, operaciones de venta distintas a las que ya realiza en su mercado doméstico, y, así, se consideraría exportación indirecta.

Por otro lado, la **exportación directa** implica un mayor compromiso de recursos, pues la empresa asume el control de sus ventas en el exterior, bien a partir de la creación de un departamento de exportación o utilizando a sus propios comerciales. El riesgo

adquirido es mayor que en el caso de la exportación indirecta y también supone un modo de entrada que permitirá a la compañía obtener mayor información y experiencia con relación al mercado exterior. Con la exportación directa el volumen de ventas de la empresa en el exterior será, previsiblemente, superior al de la exportación indirecta, pues la compañía podrá realizar una mayor inversión en actividades de marketing. Un ejemplo de exportación directa sería la desarrollada por Xtraice, pues, en la actualidad, dentro de su departamento comercial, cuyo principal responsable es Álvaro Falcón, se gestionan las ventas de la empresa en el mercado exterior.

b) Acuerdos contractuales

En el primer epígrafe de este capítulo, dentro del crecimiento mixto de la empresa, ya se indicaron distintas modalidades de acuerdos contractuales. Las mismas pueden ser utilizadas también en el desarrollo de la estrategia internacional. Así, acuerdos contractuales como la licencia y la franquicia son modos de entrada frecuentemente utilizados en el proceso de internacionalización de las empresas.

A modo de ejemplo de **licencia** en el ámbito internacional, la marca Lacoste ha alcanzado un reconocimiento a nivel mundial apoyándose en este modo de entrada en los mercados exteriores.

Utilizando la **franquicia**, como otra alternativa de dirigirse a mercados exteriores, el franquiciador consigue una rápida expansión internacional de la compañía sin un elevado compromiso de recursos y asumiendo un riesgo relativamente bajo. McDonald's es un ejemplo de empresa que usa este modo de entrada en el desarrollo de su estrategia internacional.

c) Inversión directa en el exterior

La **inversión directa en el exterior** (IDE) supone el modo de entrada que implica un mayor compromiso de recursos y asumir un riesgo elevado. Si bien, a su vez, puede ser el que mayor potencial de beneficios le otorgue a la empresa y el que permita mayor conocimiento y control de las operaciones de la compañía en el mercado exterior. Supone la creación de una filial a la que se transfieren, desde el mercado de origen al mercado de destino, las habilidades directivas y el *know how*, así como, las técnicas organizativas, de marketing, de producción, de finanzas o de cualquier otro tipo.

Por tanto, la empresa puede aprovecharse de la transferencia de su ventaja competitiva desde el mercado doméstico al mercado de destino y, a su vez, operando en el mercado de destino, podrá obtener nuevas fuentes de ventaja competitiva que podrían mejorar la competitividad de la compañía en el país de origen o en nuevos países de destino en los que desee seguir desarrollando su estrategia internacional. Mientras la IDE puede desarrollarse exclusivamente para realizar actividades comerciales, de prestación de servicios posventa, etc., en el caso de la filial o subsidiaria de producción la empresa realiza en el exterior su proceso de transformación, es decir, una parte impor-

tante de las actividades de su cadena de valor que pueden variar desde las más sencillas a las más complejas.

La inversión directa en el extranjero puede realizarse adquiriendo una compañía ya en funcionamiento, o bien creando una nueva entidad. La creación de una nueva filial en el mercado exterior se relacionaría con el crecimiento interno, visto en el primer apartado de este capítulo. Entre sus ventajas destacaría la de poder alcanzar una mayor competitividad de la compañía en el mercado de destino, pues se podría seleccionar la localización más idónea, los equipos y las tecnologías más adecuadas, etc. Si bien también conllevaría todas las dificultades inherentes a la constitución de una nueva entidad con el consumo de recursos, por ejemplo, tiempo, que serían necesarios.

La adquisición de una empresa en funcionamiento, relacionada con el crecimiento externo, ofrece la posibilidad de iniciar de forma más rápida, en comparación con la creación de una nueva filial, la actividad internacional de la compañía en el mercado de destino. Esto es consecuencia de adquirir los contactos que ya tenía la empresa adquirida, las relaciones con proveedores, clientes, gobierno del país, etc., pero, como contrapartida, la empresa adquiriente accede a tomar posesión de los bienes de equipo de la empresa adquirida, su tecnología, instalaciones e incluso su capital humano que en todas las ocasiones no tiene por qué ser el más adecuado.

Zara constituye un ejemplo de compañía que utiliza la inversión directa en el exterior para abordar su expansión internacional de manera individual cuando se dirige a mercados en crecimiento.

d) Acuerdos de cooperación

A partir del estudio de los distintos modos de entrada, las compañías, además de optar por la exportación o la IDE, deberán plantearse también la posibilidad de desarrollar la estrategia internacional de manera individual o a través del uso de acuerdos de cooperación.

En este último caso, en el primer epígrafe del presente capítulo ya se analizaron, dentro del crecimiento mixto de la empresa, distintas modalidades de acuerdos de cooperación. A continuación se hará alusión a algunas de las mismas y se indicarán otras que con frecuencia también son usadas en el caso concreto del desarrollo de la estrategia internacional.

Primero, cuando la empresa selecciona la exportación como modo de entrada al mercado exterior y, además, opta por el uso de acuerdos de cooperación, entre las posibles alternativas, estarían: los consorcios de exportación, las compañías especializadas y las operaciones de *piggy-back*.

Los **consorcios de exportación** cumplen con las características que ya han sido comentadas previamente en este capítulo en relación a los consorcios y tienen como finalidad incrementar las ventas en el mercado exterior de las empresas socio que los integran. Estas ventas se obtienen a partir de la exportación. A modo de ejemplo, D'élite Export Consortium, S. L., creada en 2005 y ubicada en Valencia, constituye un consor-

cio de exportación de productos gourmet españoles formado por once empresas cuyo propósito es la comercialización y promoción de productos de este tipo de origen español en Europa.

Las **compañías especializadas** realizan todas las operaciones de exportación de distintas empresas. Un ejemplo sería el de una empresa que se provea de productos hortofrutícolas de distintas compañías para, después, exportarlos en distintos mercados exteriores.

Las denominadas **operaciones de piggy-back** consisten en que una empresa ponga su infraestructura de ventas en el extranjero a disposición de otra, bajo unas condiciones determinadas, facilitándole el acceso a distintos mercados exteriores a través de su propia marca y aprovechando su red de comercialización-distribución, a cambio normalmente de una comisión. Las operaciones de *piggy-back* suelen realizarse entre grandes empresas y pymes. Las primeras ponen a disposición de las segundas sus canales de distribución en el exterior.

Segundo, si el modo de entrada seleccionado por la empresa es la inversión directa en el exterior y, además, mediante el uso de acuerdos de cooperación, la **joint venture** o empresas conjuntas constituyen una posible alternativa. Algunas de las razones que llevan a las empresas a optar por esta modalidad de entrada en el mercado exterior se relacionan con la adquisición del conocimiento e información que sobre el mercado de destino se puede recibir de un socio local, así como del acceso a una red de distribución, a *inputs* productivos o a una red de contactos con otras empresas e incluso con el gobierno del país. Además, en ocasiones, es la única alternativa de realizar inversión directa en el exterior atendiendo a normativas y regulaciones gubernamentales de algunos países. De nuevo, Zara, en países como Japón y Alemania, ha utilizado la *joint venture*, debido a la existencia de barreras de entrada, tales como la dificultad de localizarse en los lugares más relevantes para la comercialización de sus productos por su superficie, por encontrarse en la zona céntrica y comercial de grandes ciudades y/o por presentar un determinado tipo de arquitectura.

Algunos de los motivos que llevan a las empresas a desarrollar su estrategia internacional a partir del uso de acuerdos de cooperación se describen en la lectura «Acuerdos de cooperación en la expansión internacional de las empresas», que recoge parte de los discursos de entrevistas realizadas a directivos de bodegas españolas. Estas transcripciones de los discursos reflejan algunas de las motivaciones para establecer acuerdos de cooperación, así como los factores que favorecen la formación de los mismos en la internacionalización de las empresas.

«ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS»

«... en algunos casos, cuando el mercado es importante para nosotros o nuestra posición es fuerte y nos permite establecer una estructura propia, pues así lo hacemos; en otros casos, si no llegamos a justificar la estructura propia o pensamos que el know how local nos lo puede facilitar un socio, pues vamos a un modelo de joint venture...»

«... yo creo que ir a China sin una alianza estratégica es suicida por el riesgo que conlleva y enormemente costoso, además de poder encontrar algunas dificultades legales porque no se permita tener la mayoría de la propiedad...»

«... uno de los socios tiene una cultura fundamentalmente productora y el otro la tiene comercializadora, y en un mundo donde hay prácticamente un enfrentamiento entre producción y comercialización, aquí se está acreditando que hay una complementariedad, cosa que es muy curiosa. Pero, además, es curioso porque la multinacional, la empresa socio, no interviene para nada en la gestión. La gestión es responsabilidad de nuestra empresa...»

«... ¿por qué te asocias?, porque tú necesitas de la experiencia o de la localización de la otra parte, ellos están allí, ellos son ingleses, ellos conocen el mercado, y lo dominan y están al pié del cañón todos los días y tú estás a 2.500 kilómetros, en el sur de España y no puedes enterarte...»

«... había relaciones comerciales entre ambas empresas, mantenidas desde hacía muchos años, por ello decidimos hacer una alianza estratégica con la empresa holandesa y con participación del 50 % en el capital...»

A modo de síntesis, la figura 4.5 refleja algunos de los modos de entrada en el mercado exterior recogidos en este epígrafe. Dada la variedad de modalidades, no resulta fácil valorar cada una de las alternativas y seleccionar la que resulta más idónea para cada empresa. A priori, la empresa deberá responder a cuál es el nivel de compromiso que quiere adquirir en el mercado exterior o cuál es el grado de recursos que está dispuesta a comprometer en el desarrollo de su estrategia internacional, qué nivel de riesgo está preparada para admitir, qué potencial de beneficios quiere alcanzar en su expansión internacional y qué grado de control desea tener sobre sus operaciones en el extranjero.

En esta línea, Jarillo y Martínez (1991) muestran gráficamente (véase la figura 4.5) las principales estrategias de entrada, realizando un análisis comparativo en relación con las variables reflejadas anteriormente (grado de control, potencial de beneficios, compromiso de recursos y riesgo).

Así, la subsidiaria de producción se convierte en el modo de entrada que implica un mayor compromiso de recursos y asumir un elevado riesgo. Como contrapartida, a su vez, permite que la compañía tenga el máximo control sobre sus operaciones en el mercado exterior y se incrementa la esperanza de beneficio. También la empresa que decida desarrollar esta modalidad de IDE adquirirá un mayor conocimiento y experiencia que mejorará su posición competitiva en el mercado exterior y que, a su vez, podrá serle de utilidad para incrementar también su ventaja competitiva en el mercado doméstico o en el futuro desarrollo de su expansión internacional.

Frente a esta alternativa, la exportación indirecta se convierte en el modo de entrada que implica la asunción del menor nivel de riesgo y también el menor compromiso de recursos en el desarrollo de la estrategia internacional. Como contrapartida, los beneficios esperados resultan poco atractivos y el grado de control que la empresa tendrá

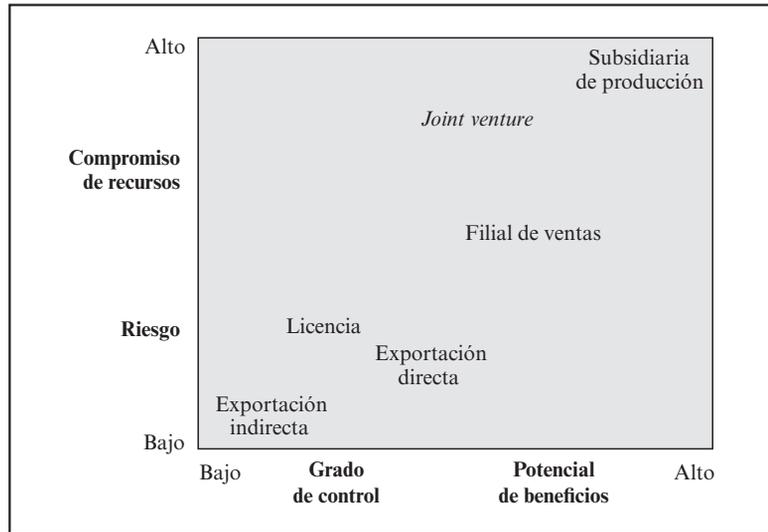


Figura 4.5. Estrategias de entrada y operación en mercados externos. [FUENTE: Adaptado de Jari- llo y Martínez (1991).]

sobre sus operaciones en el exterior se corresponderá con un nivel muy bajo e incluso inexistente. La experiencia adquirida a partir de esta estrategia será mínima y el escaso conocimiento del mercado exterior que obtendrá con la exportación indirecta, por tanto, no le será muy útil a la compañía para seguir ampliando y extendiendo su expansión internacional.

TÉRMINOS CLAVE

Crecimiento.

Internacionalización.

Acuerdos de cooperación.

Recursos intangibles.

Modos de entrada.

Exportación.

Inversión directa en el exterior.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

1. De entre las estrategias de crecimiento vistas en este capítulo, indique cuáles de ellas han sido o son desarrolladas por el Grupo Osborne (<http://www.osborne.es>).
2. Extraiga de la primera lectura del capítulo, «La estrategia de internacionalización del Grupo Pérez y Cía.», los posibles recursos intangibles que puede presentar como fuente de la ventaja competitiva de la empresa en el mercado exterior. Señale para cada uno de ellos el tipo de recurso intangible que sería (tecnológico, organizativo, humano o relacional).
3. ¿Qué razones llevaron al Grupo Pérez y Cía. a la diversificación empresarial a partir de los años setenta? ¿Puedes argumentar otros motivos que lleven al desarrollo de la estrategia de diversificación en las empresas?
4. El uso de alianzas estratégicas con otras empresas en el desarrollo internacional del Grupo Pérez y Cía. ha sido frecuente y de suma importancia. Las ventajas que estos acuerdos de cooperación han ofrecido a la empresa son numerosas. Sin embargo, ¿podría indicar los posibles inconvenientes que las alianzas estratégicas conllevan en el desarrollo de una estrategia internacional?
5. MasQMenos (<http://www.masqmenos.com/>) es una enseña española de restauración especializada en ibéricos, quesos, vinos, conservas, ensaladas y postres, que tiene presencia en Madrid y Barcelona. Ahora pretende dar el salto internacional: Londres y México son los territorios escogidos. El modo de entrar en Reino Unido será a través de un local propio, mientras que en el continente americano se hará con un máster franquicia:
 - a) Explica las ventajas y desventajas de la franquicia utilizada por MasQMenos.
 - b) ¿Por qué crees que ha escogido diferentes mecanismos en los dos países objetivo?

CASO PRÁCTICO: LA VENTAJA COMPETITIVA DE BARRABÉS

Hasta la aparición de Internet, Barrabés era una pequeña tienda, fundada en 1987 por el padre de los Barrabés, José, y sus dos hijos mayores, J. Cristóbal y Carlos, situada en Benasque, un pequeño pueblo del Pirineo Central de 800 habitantes, especializada en la venta de material para la práctica del alpinismo y el esquí.

Después de la aparición de Internet, continúa siendo una tienda física que ha incorporado un sitio web, en 1996, con una tienda virtual (Barrabes.com). La empresa, hoy en día, gracias a Internet sirve en todo el mundo material específico de montaña y equipa muchas de las expediciones que se hacen cada año. Su posicionamiento no es el de llegar al mayor número de clientes, sino sólo a aquellos que son más exigentes. La dificultad no radica sólo en el hecho de vender a través de la red. A lo anterior, Barrabés añade la complejidad de la organización logística y la prestación de servicios preventa y posventa.

A continuación se recoge el modo en que se definen a sí mismos: Quiénes somos

Barrabes.com nació en 1996 como la tienda *on line* de Barrabés Esquí-Montaña, una tienda especializada en la venta de material de escalada y alta montaña situada en Benasque, localidad pirenaica de apenas 1.000 habitantes al pie del pico Aneto (3.404 m).

Lo que en principio surgió como un sencillo catálogo *on line* que servía de apoyo a la venta a distancia, poco a poco se convirtió en un lugar de referencia y consulta sobre material de montaña para escaladores y alpinistas. Barrabes.com empezó a recibir pedidos de material desde todos los rincones de España y del mundo. La web crecía al mismo tiempo que lo hacía el comercio electrónico: se incorporaron formas de pago *on line*, se desarrolló una eficaz estructura logística, un completo servicio posventa, pero queríamos ofrecer algo más. Nos propusimos que los amantes de la montaña hallaran en Barrabes.com un lugar donde consultar las noticias, charlar con otros aficionados al monte, conocer las fechas de las competiciones, el estado del tiempo para el fin de semana. Y así se fue gestando una completa y actualizada revista digital de montaña.

En marzo de 2002, decidimos emprender un nuevo reto, editar en papel una publicación muy técnica de montaña, justo la que a nosotros mismos nos gustaría leer, relatos de las ascensiones que marcaron un hito en la historia del alpinismo, las más veraces comparativas de producto, reseñas elaboradas con la máxima atención a los detalles. El resultado: **Cuadernos Técnicos de Barrabes.com**, una publicación bimestral que desde su primer número ha destacado por la rigurosidad de sus contenidos técnicos.

Estrategia web

Cualquiera puede abrir un sitio web en Internet y colocar allí una tienda virtual, pero no es tan fácil construir un portal tan enfocado al usuario como lo ha hecho Barrabés, creando

una «comunidad virtual temática rica y viva» que ha superado los 30.000 usuarios registrados, donde se puede conseguir fácilmente información sobre cualquier aspecto o duda relacionada con el alpinismo, el esquí y los deportes de aventura en general. En este sentido en Barrabes.com, además de la tienda virtual de vestimenta y material, se puede encontrar:

- Una revista que incluye noticias, reportajes, entrevistas, artículos de opinión, agenda, reseñas, perfiles de personajes, el tiempo y asesoramiento para la práctica de los deportes.
- «Cuadernos técnicos», una revista en papel y con acceso digital sobre los deportes de montaña con suscripción.
- Contenidos de alta especialización: con guías de montaña, especiales temáticos, expediciones, predicción, información y terminología.
- Y, finalmente, para completar su oferta de valor añadido a los usuarios/clientes interesados en temas de alpinismo y esquí, ofrece secciones de blogs, webcam, multimedia, foro, enlaces, encuestas, fotografía y tablón de anuncios.

En síntesis, los Barrabés cuentan con dos tiendas en Benasque: la primera (Barrabes.com) especializada en material de esquí y de alta montaña; la segunda tienda, Krurp, dedicada a la ropa de calle para montañeros. Pero el negocio del esquí y la alta montaña daban para más y los Barrabés no lo malgastaron.

Así, surgió Equipo Barrabés, que ofrece cursos de esquí de alto nivel al mismo tiempo que aporta guías y monitores de gran especialización; Editorial Barrabés, que capta, publica y distribuye autores cualificados en esquí-montaña; Mundogps, centrada en el campo de los satélites de posicionamiento para mar o tierra, y Cuadernos Técnicos, publicación mensual que ofrece artículos para especialistas en los cuales, además de reportajes sobre montaña y escalada, realizan análisis comparativos de diferentes productos a semejanza de las revistas de consumidores. La versión en papel de la revista, la cual se muestra a los anunciantes, consiguió en 15 días 17.000 suscriptores.

No podemos olvidar que en la etapa actual en la que se encuentra Internet, los compradores a menudo perciben muchos obstáculos a la hora de hacer sus compras *on line* (fraudes, medios de pago, devoluciones, calidad, etc.), y en la situación actual disponer de un establecimiento físico aporta una gran credibilidad a la tienda virtual. Pero la historia de Barrabés no finaliza aquí. Esta empresa familiar, con visión de grupo empresarial, continúa aprovechando su saber hacer para abrir nuevos negocios en la red, y así, después de Barrabes.com y su tienda física y virtual, han nacido más empresas bajo el paraguas de su experiencia anterior en Internet.

En el año 2001 la empresa facturaba seis millones de euros, de los cuales la mitad provenía de las ventas a través de Internet. Seis años después, en 2007, la facturación del grupo alcanzó los veinte millones de euros. La excelencia mostrada en la iniciativa empresarial de la compañía hizo que muchas personas (físicas y jurídicas, de carácter público y

privado) se interesasen por conocer los factores clave del éxito de la compañía, así como por comprender el modo más adecuado de utilizar Internet y alcanzar la expansión de sus negocios de forma global. Lo anterior desembocó en el nacimiento de Barrabes.biz.

Barrabes.biz trata de dar respuesta a los retos de innovación, crecimiento, incremento de la competitividad y consolidación de mercados a través de proyectos globales en Internet y de optimización de procesos de negocio a partir de las TIC para grandes corporaciones, pymes y administraciones públicas que desempeñan su labor en España, Latinoamérica y Estados Unidos.

El Grupo Barrabés evolucionó, por tanto, de un pequeño grupo de empresas a todo un clúster de compañías orientadas a entornos tecnológicos e Internet: compañías especializadas en soluciones de movilidad, empresas para vídeo, expertos en *on line branding*, profesionales del *networking*, etc. La clave de su modelo de negocio reside en incorporar talento al grupo agregando empresas a su estructura. Cada empresa está dirigida por un emprendedor y coadministrada por el Grupo Barrabés, consiguiendo así una distribución organizativa descentralizada y flexible.

Actualmente el grupo está formado por un conjunto de empresas, algunas de las cuales tienen presencia en la red. De este modo, el Grupo Barrabés Cónsul es un conjunto de empresas de sectores tan distintos como el retail, editorial, desarrollo tecnológico o consultoría, con un denominador común, la innovación y la utilización eficiente de la tecnología en los procesos de negocio.

En Barrabés Internet se ofrecen prácticas ideas innovadoras en todas las áreas de negocio y, además, se transmite el *know how* de la compañía a otras empresas y organismos. Desde Trackglobe se ofrecen a las pymes las herramientas, servicios y experiencias propias para detectar oportunidades de negocio y generar presencia efectiva en Internet. Así, ofrece un completo servicio para vender a través de la red, gestionar los distribuidores, crear grupos de descuentos y controlar los gastos de envío. Estos servicios, entre otros, forman parte de los prestados por Barrabes.biz que oferta servicios de aceleración, procesos de trabajo intenso durante un breve período de tiempo, que persiguen generar un cambio cualitativo en proyectos empresariales en diferentes fases de vida (nuevos, en crecimiento, consolidados). También, Barrabes.biz ofrece servicios de innovación tecnológica y no tecnológica, en estrategia e implementación a empresas privadas, administraciones públicas y organismos intermedios, Barrabés Labs. Actualmente cuentan con una plantilla de unos 70 trabajadores distribuidos en las oficinas de Zaragoza, Madrid, Málaga y A Coruña que se corresponden con la evolución seguida por aquellos productos con los que en 1987 se fundó la compañía.

Tres hermanos llevan en la actualidad las riendas del negocio: José Cristóbal Barrabés, responsable de compras; Carlos Barrabés, gerente del área de ventas que incluye su web, y Arturo Barrabés, ingeniero industrial que ha asumido el área de marketing. Para el padre de los Barrabés queda la supervisión económica de todo el negocio.

FUENTE: Adaptado de: <http://www.barrabes.com/qsomos/historia.asp>; <http://winred.com/estrategias/caso-barrabes/gmx-niv102-con1082-npc2.htm>.

CUESTIONES

1. ¿Qué diferencias (en la estrategia, el modo de desarrollarla, el uso de la tecnología, la dotación de sus recursos y sus capacidades) hay entre Barrabés y cualquier otra tienda de deportes?
2. ¿Qué argumentos explican la estrategia de internacionalización de la compañía Barrabés?
3. ¿Qué estrategia competitiva internacional sigue la empresa Barrabés? Razone su respuesta.
4. ¿Por qué utiliza Barrabés acuerdos de cooperación en el desarrollo de su expansión internacional?
5. ¿Qué tipos de estrategias de crecimiento sigue Barrabés? Justifique su respuesta.

ENLACES DE INTERÉS

<http://winred.com/estrategias/caso-barrabes/gmx-niv102-con1082-npc2.htm>.

<http://www.barrabes.com/qsomos/historia.asp>.

<http://www.osborne.es/grupo/home.cfm?previo1=sectores>.

http://www.perezycia.com/espan/m_quienes.htm.

5

Cultura, ética y responsabilidad social empresarial

Contenido del capítulo

- 5.1. La cultura en la empresa.
- 5.2. La ética empresarial.
- 5.3. La responsabilidad social en la empresa.

Objetivos de aprendizaje

- Comprender el concepto y el alcance de la cultura en la empresa.
- Diferenciar los principales elementos de la cultura empresarial.
- Describir cómo la cultura ayuda a la dirección de la empresa a lograr sus objetivos.
- Conocer la importancia de la ética en el comportamiento y en la toma de decisiones de la organización.
- Identificar el alcance de la responsabilidad social de la empresa.

LAS PRINCESAS SE PONEN A TRABAJAR. DISNEY CAMBIA SU CULTURA, AHORA OFRECE HISTORIAS DE IGUALDAD

Las princesas vuelven a estar de moda. Regresan los palacios y los trajes de ensueño, las coronas y las brujas. Pero los nuevos cuentos de hadas muestran una diferencia: las princesas ya no son damiselas en apuros. Sometidas al revisionismo del feminismo y de los padres preocupados por los valores que les inculcan a sus hijos, las nuevas princesas son distintas. No esperan a que el príncipe las salve. Ellas mismas se embarcan en sus propias aventuras y se preocupan por su sustento.

Es el caso de la película de la factoría Disney, *Tiana y el sapo*, una joven sobre cuyos hombros descansa ahora el pasado, el presente y el futuro del imperio Disney. El pasado, porque es un largometraje animado a la antigua usanza, dibujado a mano, con interludios musicales, y que ignora intencionadamente las nuevas tecnologías que ha perfeccionado la animación por ordenador. El presente, porque Tiana es una joven de hoy en día, perteneciente a una minoría racial, valiente y con los pies en el suelo. Y el futuro porque Tiana es la primera en el advenimiento de una legión de princesas modernas.

Tiana se ha mostrado como alguien doblemente especial. Primero, la princesa es de color de piel negro. Del mismo modo, la negritud de esa princesa no es solo racial, es también social y cultural. Nace y vive en una ciudad de profundas raíces afroamericanas, Nueva Orleans. Por esta razón la comunidad afroamericana aplaude por primera vez a Disney. Pero eso no es todo, Tiana no acaba como sus ilustres predecesoras. Rompe con la tradición del cuento de princesas, del castillo, del trono y del abrazo protector del príncipe heredero. Blancanieves estaba literalmente muerta hasta que un príncipe la besó y se la llevó a su castillo; Cenicienta limpiaba la casa de su madrastra hasta que el hijo del rey la retiró para siempre; Ariel, la sirenita, llegó más lejos: renunció a ser quien era, una sirena, para casarse con un heredero; incluso Mulan, la valiente heroína china que arriesga su vida por salvar a su padre, se tiene que hacer pasar por un varón para poder luchar en el campo de batalla.

La de Tiana es otra historia. La princesa se casa con el príncipe, sí. Pero no deja que nadie la retire. Con los ahorros de toda su vida, almacenados en latas de café, monta un pequeño negocio, un bar, que regenta junto a su padre. Es la sociedad de la igualdad de oportunidades. La conciliación llevada a la pantalla. Por fin, las niñas pueden seguir soñando con ser princesas sin que sus madres queden horrorizadas por la imagen que esos sueños proyectan.

Así, la magia de Disney lleva aproximadamente ocho décadas trayendo fantasías a niños y mayores de todas las edades, teniendo en cuenta el flujo constante de nuevas ideas y una revisión permanente del producto, lo que le hace cosechar un éxito tras otro. Pero ¿cómo lo hacen?, ¿cómo consiguen mantener la magia?, ¿no se les acaban las buenas ideas?, ¿cómo consiguen deslumbrar a los clientes?

La leyenda de Disney no sólo se debe a su desbordante creatividad, su incansable espíritu de lucha y su capacidad de trabajo. El éxito de Disney se explica tanto por los sólidos

principios y valores de su fundador, Walt Disney, como también por la importancia que otorga la empresa a su cultura organizacional. Ésta es inculcada desde el primer día de ingreso en la empresa y a todos por igual, desde un mimo hasta un alto ejecutivo. Con ello se busca que el capital humano se impregne de las tradiciones y logre un alto sentido de pertenencia. La cultura con el sello Disney está basada en la creatividad, en el trabajo en equipo y en la aproximación al cliente, todos ellos valores fundamentales para el mercado extremadamente volátil de nuestros días. Como manifestó su fundador, «la cultura es la clave del éxito y debe transmitirse y reforzarse sin descanso hasta que todos los niveles la hayan asimilado».

Pues bien, con la creación de la princesa Tiana, la factoría Disney adapta su cultura organizacional al mundo globalizado actual en el que estamos inmersos, puesto que cada generación demanda cosas distintas. Como se ha reflejado en párrafos anteriores, hasta ahora, ninguna de las princesas Disney era de color, y todas necesitaban de un príncipe que las salvase. Ahora bien, en el mundo de hoy parece que los valores éticos (en este caso predomina la igualdad de sexo y de raza) están muy presentes en las decisiones que toman las empresas en aras de ser más éticas y socialmente responsables.

«Y así, después de esperar tanto, un día como cualquier otro decidí triunfar... Aquel día decidí cambiar tantas cosas... aquel día aprendí que los sueños son solamente para hacerse realidad, desde aquel día ya no duermo para descansar... ahora simplemente duermo para soñar» (Walt Disney).

FUENTE: Adaptado de: 1. «Las princesas se ponen a trabajar. El feminismo ha hecho cambiar los cuentos. Disney ofrece ahora historias de igualdad». *El País* (publicado el 26 de diciembre de 2009). <http://elpais.com>. 2. «Disney: los principios para alcanzar el éxito». <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/disney-los-principios-para-alcanzar-el-exito>. Fecha 1/12/2009; 3. «Gestión al estilo Disney». <http://es.scribd.com/NESEGOHV/d/6285385-Gestion-Al-Estilo-Disney>. Accedido el 20/02/2014.

Cada empresa actúa de una manera determinada en función de una serie de pautas, valores o normas que rigen el comportamiento de los grupos que participan en ella, y que la llevan a relacionarse con las demás empresas de una forma concreta y diferente. Esta forma de actuar y de relacionarse determina la cultura de la empresa y, por tanto, es muy importante para ésta, ya que, en última instancia, es la que la hace única y diferente respecto a las demás, y puede constituir la base de su ventaja competitiva.

En los últimos tiempos se están reclamando modelos de gestión empresarial que tomen en consideración los aspectos éticos, sociales y medioambientales de las actuaciones empresariales, así como los intereses de otros grupos diferentes de los socios o propietarios del capital de la empresa. Como consecuencia, la actuación de ésta ha dejado de centrarse únicamente en la producción de bienes y servicios con el fin de obtener mejores beneficios, ya que puede perjudicar, a largo plazo, a su rendimiento, además de afectar a su supervivencia.

En este contexto, surgen nuevas necesidades en la sociedad que originan un cambio de valores que demanda actuaciones responsables por parte del tejido empresarial. Es por ello por lo que el comportamiento de las empresas está evolucionando en la búsqueda de una mayor competitividad que se basa no sólo en la obtención de beneficios económicos, sino también en actuaciones que favorezcan su entorno social y medioambiental, mediante la adopción de políticas de mejora de las condiciones laborales, respeto a los derechos humanos, conservación de la comunidad sobre la que se asienta la empresa, etc. De forma progresiva, las empresas implantan programas y actividades sobre la base de la ética empresarial, la responsabilidad social y el buen gobierno, una estrategia justificada tanto por las actuales presiones procedentes de la sociedad como por los beneficios que obtienen en términos de reputación y de gestión de las relaciones con los grupos de interés.

Como consecuencia de todo ello, en el presente capítulo se abordarán, en primer lugar, cuestiones relativas a la cultura de la empresa; en segundo lugar, se recogerán los aspectos clave para entender la ética en la empresa, y, para finalizar, se estudiará el concepto de responsabilidad social corporativa, así como las dimensiones que la definen.

5.1. LA CULTURA EN LA EMPRESA

Cada persona tiene un carácter propio que la define, es decir, un conjunto de rasgos que son estables y que delimitan su personalidad única, diferenciándola del resto. Se pueden encontrar personas extrovertidas e introvertidas, optimistas y pesimistas, fuertes y débiles, seguras de sí mismas e inseguras, trabajadoras y perezosas, y así hasta una larga lista de características que definen el carácter de cada uno y que le llevan a actuar en la vida y a relacionarse con los demás de una manera determinada. Esta personalidad está condicionada por las características intrínsecas propias de la persona y también por las circunstancias del entorno en que se encuentra inmersa.

Pues bien, las empresas, como entidades vivas que son, también tienen su propia personalidad que las hace diferentes unas de otras. Esta personalidad las lleva a actuar y a relacionarse con los demás de una forma concreta y diferente, y se denomina **cultura empresarial u organizativa**.

No existen dos culturas organizativas exactamente iguales, de la misma forma que no existen dos individuos iguales, ya que cada una de ellas posee sus propios rasgos y patrones culturales.

Como se ha recogido en la parte introductoria del presente capítulo, se ha de destacar la importancia de la cultura para las empresas, debido a que, si es valiosa, puede constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible. La cultura es un intangible de gran importancia para la competitividad, que puede determinar, en cierta medida, el éxito en el mercado de las empresas y así explicar la diferencia de rendimiento entre éstas.

5.1.1. Concepto y características de la cultura de la empresa

El interés por el estudio de la cultura empresarial surge a partir de los años setenta. Cada vez se encuentran más autores que defienden el conocimiento de la cultura como la forma de actuar de manera estratégica y eficiente dentro de una empresa (Schein, 1984). Así, las **definiciones** del término «cultura empresarial» que se pueden encontrar en la literatura son diversas. Para Llopis (1992), la cultura es el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por todos los miembros de una determinada empresa, que describe la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con clientes, proveedores y entorno. Del mismo modo, Robbins y Coulter (2005) argumentan que la cultura de la organización es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una empresa y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de fuera.

De las definiciones anteriores se puede precisar que la cultura organizativa es la filosofía que orienta a todos los grupos de interés¹. De manera más concreta, la cultura de la empresa es un sistema de ideas, valores, creencias y normas que comparten y unen a los grupos de interés de una organización y que determinan su comportamiento.

Pensemos, por ejemplo, en una sociedad cooperativa. Este tipo de empresa de participación tiene una cultura empresarial propia, basada en una serie de valores y principios específicos, establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional en Manchester en 1995, que constituyen los pilares sobre los que se estructuran las sociedades cooperativas, siendo la luz que guía y orienta las acciones económicas y sociales.

El conocimiento de la cultura por la dirección de la empresa se hace una condición indispensable para: detectar problemas dentro de ésta y poder ofrecer solución a cada uno de ellos; integrar al personal bajo los objetivos que persigue la empresa; poder formar equipos de trabajo dentro de la organización que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo, y buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en la medida de lo posible, para que se sienta motivado.

Como principales características de la cultura empresarial se recogen las siguientes:

a) *Tiene un carácter cualitativo y común.* En primer lugar, la cultura de la empresa no es fácil de determinar ni de medir, aunque existen herramientas útiles para su gestión. Además, esta cultura ha de ser compartida entre todos los miembros de la empresa, de ahí su carácter común. No obstante, la forma en que esa cultura llega a cada uno de los grupos puede diferir entre unas empresas y otras. Así, se deben tener en cuenta dos perspectivas diferentes relacionadas con los sujetos receptores de la cultura empresarial (Iborra et al., 2009).

— La primera de ellas se basa en una *perspectiva integradora (uniformidad cultural)*, que defiende que la cultura es única y común a toda la empresa. Desde este

¹ Se ha de apuntar que «grupos de interés» es la traducción más aceptada del término anglosajón *stakeholders*. Freeman (1984) definió el término considerando que «stakeholder es cualquier persona o grupo de personas que pueda afectar al desempeño de la empresa o que sea afectado por el logro de los objetivos de la organización».

enfoque, cada organización tendría su propia cultura, es decir, una cultura global. Por ejemplo, la cultura corporativa del Grupo Inditex tendría esta perspectiva integradora. Como se recoge en su página web, las unidades de esta empresa siguen unos criterios uniformes de trabajo y de funcionamiento basados en el trabajo en equipo, la comunicación abierta y un alto nivel de exigencia. Estos principios son la base del compromiso personal con una tarea que está enfocada a la satisfacción de los clientes².

- En segundo lugar, la *perspectiva diferenciadora (heterogeneidad cultural)* considera que cada unidad organizacional de una misma empresa tiene unos rasgos culturales propios, existiendo, por tanto, diferencias culturales dentro de ésta, lo que daría lugar a la aparición de subculturas. Éste es el caso de Motorola (Fuente: <http://motorolaglobal-es-latam.custhelp.com>), donde la cultura varía de un departamento a otro. Algunas divisiones son conservadoras y burocráticas y en ellas se valora la experiencia y la aversión al riesgo, mientras que otras son emprendedoras, flexibles e innovadoras, buscan el riesgo y dan muy poco valor a la antigüedad.

b) *Determina las pautas o guía de comportamiento de los integrantes en la empresa.* La cultura es un elemento trascendental porque ayuda a las empresas a guiar a sus miembros para que cumplan sus metas, y así lograr sus objetivos estratégicos.

c) *Es un concepto dinámico.* Ello se debe a que la cultura de la empresa evolucionará a lo largo del tiempo, no siendo un concepto estático, aun cuando esté fuertemente influenciada por las creencias y la filosofía de su fundador. Las empresas han de saber adaptar su cultura a las nuevas necesidades y demandas del entorno si quieren seguir siendo competitivas y lograr la supervivencia, tal y como se refleja en el caso inicial «Las princesas se ponen a trabajar. Disney cambia su cultura, ahora ofrece historias de igualdad».

Cuatro décadas después de la muerte de su fundador, Disney mantiene un fuerte reflejo de Walt Disney, quien creía firmemente que cada empleado debía mostrar al público una imagen ideal. Esto suponía estar siempre arreglado de manera impecable, estar alegre, ser servicial y simpático. Su lema es «hacer feliz a la gente». Sin embargo, esta compañía ha sabido adaptar su cultura a la nueva realidad del entorno, en el que la igualdad es un valor predominante para la sociedad. Así, la princesa Tiana es un ejemplo de ello, al ser la primera princesa afroamericana de color que no necesita de un príncipe para salvarse.

d) *Favorece la identidad de los grupos de interés de una empresa,* logrando la cohesión entre éstos. La cultura determina el grado en que los grupos que participan en la organización se identifican con ésta. Así, al compartir los mismos valores, pautas de comportamiento y de actuación, las personas que forman parte de la misma empresa se sienten más vinculadas.

No obstante, se ha de apuntar que, aunque todas las empresas tienen su cultura o culturas propias, no todas las culturas tienen el mismo **impacto en el comportamiento de**

² http://www.inditex.es/es/quienes_somos/nuestra_gente (accedido el 12/02/2012).

sus integrantes. Dependiendo del impacto que la cultura tenga para los integrantes de una empresa, se puede diferenciar entre culturas organizativas fuertes y débiles, que son consecuencia principalmente de factores tales como: el tamaño, la edad de la empresa o el nivel de rotación de los empleados, entre otros. Así pues, cuanto más arraigados y aceptados estén los valores fundamentales de la organización, más fuerte será su cultura:

- Una *cultura empresarial fuerte* es aquella que constituye un marco de referencia para la gestión de la empresa, reduciendo posibles incertidumbres y ambigüedades. Este tipo de cultura presenta una serie de ventajas, como el mayor compromiso de sus integrantes y la mejora del desempeño organizacional. Ello se debe a que cuando los trabajadores conocen, aceptan y comparten los valores, principios y pautas de la empresa, saben cuál es su función y lo que se espera de ellos, por lo que evitan que el desempeño disminuya. Sin embargo, no todo son ventajas porque una cultura empresarial fuerte puede dificultar el proceso de reconocimiento de los cambios del entorno externos o internos y favorecer respuestas que no son válidas en el presente, ya que quedan obsoletas (véase como ejemplo la lectura «Google, una cultura fuerte, particular y globalizada»).

GOOGLE, UNA CULTURA FUERTE, PARTICULAR Y GLOBALIZADA

Aunque Google ha crecido mucho desde sus comienzos en 1998, aún conserva el espíritu de la empresa pequeña. En palabras de uno de sus directivos: «Nos esforzamos por mantener esa cultura abierta que se suele dar en los inicios de una empresa, cuando todo el mundo contribuye de forma práctica y se siente cómodo al compartir ideas y opiniones».

Pero, ¿qué caracteriza la cultura de Google y qué tiene que ver con el éxito que ha obtenido? Todo el mundo sabe que Google tiene una manera única de hacer las cosas. No tiene nada que ver con la típica cultura empresarial.

«A la hora del almuerzo, casi todos los trabajadores comemos en la cafetería de la oficina, nos sentamos en cualquier mesa donde haya un lugar disponible y disfrutamos conversando con empleados de Google de distintos equipos. Nuestro compromiso con la innovación depende de que todos se sientan cómodos compartiendo sus ideas y opiniones. Cada empleado es un contribuyente activo y todos comparten responsabilidades».

Si quieres dirigir una empresa extraordinaria, necesitas contratar a gente extraordinaria. Y para hacer eso, necesitas ser muy bueno contratando y despidiendo. Así es cómo Google contrata a sus empleados. Parte de las cosas que atraen, mantienen y hacen que sus empleados sean felices es tener una gran cultura con beneficios impresionantes, tales como desayuno y comida gratuitos; comida orgánica preparada por un chef; sanidad y dentista gratuitos; peluquería y tintorería gratis; gimnasios y piscinas; videojuegos, futbolines y ping pong, entre otros.

Obviamente, todos estos beneficios tienen un coste para Google. Pero también es costoso tener empleados insatisfechos o una tasa elevada de cambio de personal. Esta forma de hacer las cosas ha dado sus frutos en Google, ya que siempre está en la clasificación de los mejores sitios donde trabajar.

Si las empresas quieren atraer al mejor talento, que no sólo venga por querer hacer dinero, tendrán que centrarse en hacer una gran cultura de trabajo. Esto incluye desde el ambiente de trabajo y el trabajo en sí hasta la libertad que les des. Y en Google no ven su

cultura como un programa que se establece como tal y después se olvida. La están cambiando y conservando constantemente, algo crucial para que tenga éxito. En cualquier negocio, todo empieza en las personas. Y si quieres dirigir un gran negocio, necesitarás grandes personas a tu lado. Una manera de atraerlas y que se queden, es hacer que trabajar sea divertido. Tal y como dice Mark Twain: «Trabajar y jugar son palabras usadas para describir lo mismo en diferentes condiciones».

FUENTE: Adaptado de: 1. «La cultura del éxito en Google y la felicidad de sus empleados». <http://www.eureka-startups.com/blog/2013/02/18/exito-google-felicidad-empleados/>. 2. <https://www.google.es/intl/es/about/company/facts/culture/> (accedido el 18/02/2014).

- Por el contrario, se define una *cultura empresarial débil* como aquella en la que los valores centrales de la organización no son aceptados ni compartidos por todos los grupos, al faltarles claridad y firmeza. Por tanto, las empresas que cuentan con culturas débiles se caracterizan por tener una diversidad de valores que no están bien definidos. Por este motivo no llegan a los grupos de interés de la empresa, manifestando, de este modo, un bajo nivel de compromiso por su parte.

De manera gráfica, en la figura 5.1 se recogen las principales características de la cultura empresarial fuerte y débil.

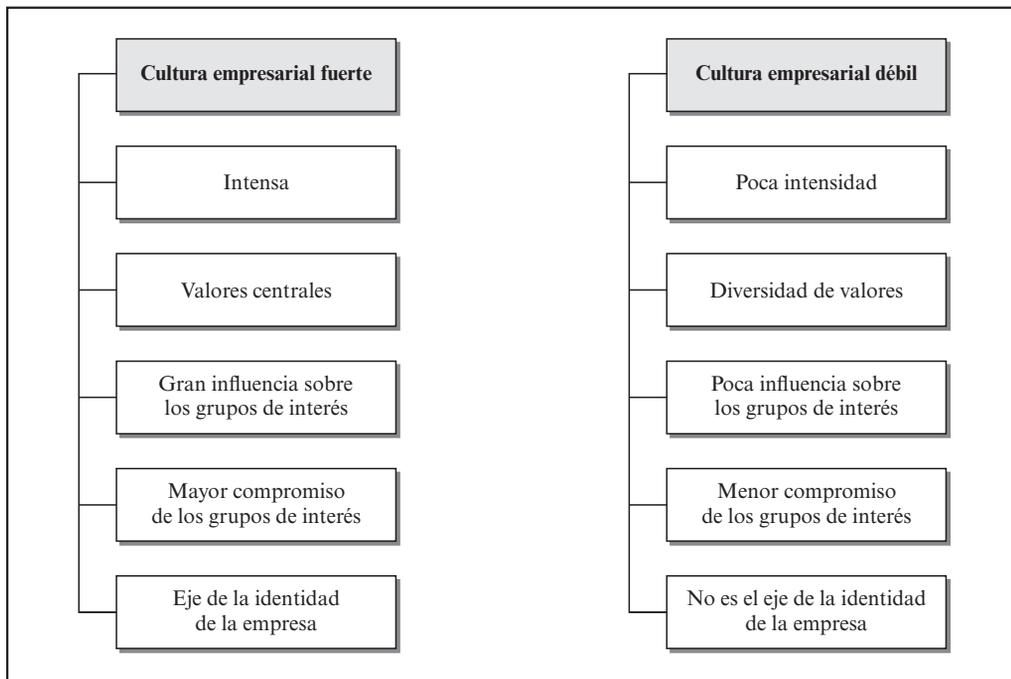


Figura 5.1. Principales características de la cultura empresarial fuerte y débil.

5.1.2. Elementos de la cultura

Tal y como se desprende de su definición, la cultura empresarial no es una entidad independiente, sino que se divide en diferentes elementos que se encuentran relacionados entre sí, y que son utilizados por la empresa para reforzarla y mantenerla en el tiempo. No obstante, se ha de apuntar que ninguno de estos elementos representa de forma individual la cultura de la empresa, pero tomados en su conjunto reflejan y dan sentido al concepto de ésta.

Siguiendo a autores como Schein (1985), Llopis (1992) y Hitt et al. (2006), entre otros, a continuación se propone una definición multinivel del contenido de la cultura empresarial. Así pues, ésta quedaría formada por los tres elementos siguientes: artefactos o conductas, valores y presunciones básicas o creencias.

a) **Artefactos o conductas** (cultura visible). Son las manifestaciones de la cultura de la empresa, es decir, constituyen el nivel explícito y visible de ésta (tal y como se refleja en la figura 5.2, que asemeja esta parte de la cultura con las ramas y hojas de un árbol). Aquí estarían incluidos los símbolos, los mitos, las leyendas, los ritos, las historias y el lenguaje.

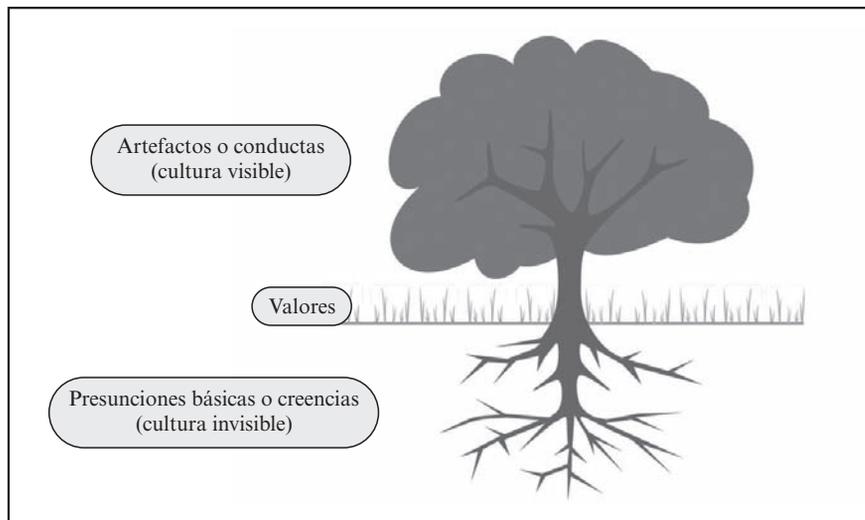


Figura 5.2. Elementos de la cultura de la empresa.

- En relación con los *símbolos culturales* se puede decir que son actos, sucesos u objetos que comunican los valores de la empresa. La dirección de la organización los utiliza para transmitir y mantener significados compartidos entre sus grupos de interés.

Ejemplos claros de símbolos, como objetos que reflejan, en cierta manera, la cultura de las empresas que representan, son la manzana de Apple, los arcos dorados de McDonald's o el Toro de Osborne. En el primer caso, la manzana

mordida de Apple pretende simbolizar el conocimiento, y también hay quien dice que, como la palabra mordisco en inglés es «bite», el vocablo hace un guiño a los «bytes» informáticos. Por su parte, el símbolo de McDonald's está formado por dos arcos de oro que al unirse forman la letra M. Los arcos dorados representan que manejar una franquicia de McDonald's es como tener una mina de oro, o bien que bajo esos arcos de oro es donde hay que descansar.

Todo el mundo conoce los símbolos anteriores, y todos identifican los productos que representan, pero sólo uno se ha convertido en el icono de todo un país: el Toro de Osborne. Lo que empezó como una imagen publicitaria ha trascendido su propósito original para convertirse en un icono de la cultura nacional.

- Los *mitos y leyendas* son la relación de sucesos que tienen más de tradicionales o de ideales que de históricos y verdaderos. No obstante, proporcionan a los grupos de interés de la empresa motivos de satisfacción y orgullo.

Las bodegas del Grupo Yllera plasman su cultura y tradición a través de una bella analogía entre el mito del Minotauro y el vino, a través del laberinto de bodegas que recorre las profundidades de Rueda. En la visita por sus diez salas se relaciona un episodio o un personaje del mito con cada uno de sus vinos.

- Los *ritos o ceremonias* son prácticas habituales que obedecen a ciertas reglas y procedimientos formales e informales, y son interpretados como un simbolismo de referencia.

Por ejemplo, la celebración por los veinticinco años de servicio en una empresa refleja que ésta concede valor a la lealtad. Estos eventos, que suelen ir ligados a un relato organizacional correspondiente a los méritos de los años de servicio en la empresa, pueden explicar patrones nuevos de comportamiento o reforzar los ya existentes. Del mismo modo, los rituales o las ceremonias también pueden funcionar como ritos de iniciación, delineando el ingreso en el círculo interno de una organización. Por ejemplo, un desayuno o una cena «con un equipo nuevo» define el cambio de la composición del equipo anterior.

- Por su parte, las *historias* son las actuaciones y hechos concretos acontecidos anteriormente en la empresa, como la evolución de su estructura, las actuaciones de los personajes clave (fundadores, presidentes, directivos), la historia social o la evolución de los productos (diversificación, ampliación o reducción de gama).

En la empresa 3M se suele tener presente una historia sobre un trabajador que siguió adelante con una idea que su jefe le había pedido que abandonara. El empleado continuó trabajando sobre la idea sin recibir contraprestación alguna, en una oficina en desuso. Según la historia, la idea se convirtió en un producto de éxito y el trabajador volvió a la empresa, esta vez como vicepresidente. Esta historia se utiliza para comunicar la creencia de 3M en la perseverancia como factor crítico de éxito.

- Por último, el *lenguaje*, como elemento visible de la cultura, sirve para tener presente de manera permanente los valores de la organización. Las empresas suelen utilizar a menudo este elemento para expresar de forma breve y sucinta sus valores culturales.

Pensemos en el caso concreto de los siguientes eslóganes utilizados por diferentes empresas reconocidas a nivel mundial: «Porque yo lo valgo» de L'Oréal Paris; «¿Te gusta conducir?» de BMW; «Piensa diferente» de Apple; «Probablemente la mejor cerveza del mundo», de Carlsberg; «La chispa de la vida» de Coca-Cola, o «Si no queda satisfecho le devolvemos su dinero» de El Corte Inglés. Se puede apreciar cómo todas las empresas anteriores han utilizado el lenguaje para definir y transmitir al público objetivo una idea de la cultura que subyace en cada una de ellas.

b) **Valores.** De manera usual, los valores se definen como las creencias duraderas acerca de que ciertas conductas son personal o socialmente preferibles a otras. En las empresas, los valores son las creencias perdurables sobre los modos específicos de dirigir y llevar a cabo los negocios que se han considerado suficientemente exitosos como para transmitirse a los demás.

Por tanto, los valores determinan cómo y qué realizar para que la empresa considere satisfactorias unas determinadas pautas de comportamiento; establecen las normas sobre cómo actuar. Tener unos valores ampliamente compartidos fortalece la cultura empresarial.

Los valores son como el tronco de un árbol: más difícil de observar a la distancia que el contorno de las ramas y las hojas (cultura visible), pero imprescindible para la nutrición y el tamaño del árbol (véase la figura 5.2). Así, desde sus inicios, Walt Disney incorporó a su trabajo sus valores personales que más tarde pasarían a definir la cultura de su empresa. Él decidió introducir la honradez, la honestidad, la lealtad y el respeto a las personas como valores fundamentales en su empresa. Walt Disney tenía la firme convicción de que *«si los valores de la empresa están claros, las decisiones son fáciles»*.

c) **Presunciones básicas o creencias.** Este elemento constituye la esencia de la cultura organizativa, de ahí que se asemeje a las raíces de un árbol, necesarias para que éste se nutra y sobreviva (figura 5.2). Se caracteriza por ser implícito, invisible e informal. Las creencias pueden influir sobre distintos aspectos de la empresa: las metas, las ventajas competitivas, los productos, la dirección de personal, etc., muy necesarios para el desarrollo de la actividad organizativa.

Como ejemplo, las creencias de la empresa Mercadona, desde que se iniciara en 1993, se encuentran sobre la base de una premisa fundamental o meta: la filosofía de calidad total. Esta decisión ha llevado a la compañía a realinear sus objetivos instaurando el siguiente orden de prioridad de los grupos de interés: cliente, que internamente es conocido con el apelativo de «El Jefe», trabajador, proveedor, sociedad y capital.

5.1.3. Funciones de la cultura empresarial

Una vez analizado el término «cultura empresarial», vistas sus características e identificados los elementos que lo componen, a continuación se hace preciso identificar sus principales funciones.

En primer lugar, Shein (1988) considera que la cultura proporciona un conjunto de manifestaciones en la empresa que él denomina funciones, distinguiendo entre funciones de adaptación externa y funciones de adaptación interna:

- a) **Funciones de adaptación externa.** Serían las que la empresa realiza para solucionar los problemas básicos de supervivencia. Entre estas funciones destacan las siguientes:
 - Crear un consenso sobre la misión de la empresa, es decir, un acuerdo sobre la razón para existir.
 - Determinar los objetivos operacionales que se derivan de la misión de la organización.
 - Establecer los medios necesarios para alcanzar esos objetivos.
 - Fijar los cursos de acción y estrategias apropiadas.

- b) **Funciones de adaptación interna.** Su finalidad es la de resolver los problemas de integración de los procesos internos de la empresa, y son:
 - Proporcionar un lenguaje compartido que permita la existencia de grupo.
 - Generar criterios para asignar la autoridad, el poder, el estatus, la propiedad y otros recursos.
 - Establecer normas que regulen las relaciones interpersonales de amistad y compañerismo, creando el estilo o clima de la organización.
 - Diseñar criterios compartidos sobre cómo distribuir las recompensas, los premios, el reconocimiento, el prestigio, y también las sanciones que se impongan en la empresa.
 - Proporcionar formas de enfrentarse a sucesos imprevisibles, y de dirigir o manejar los sucesos turbulentos o incontrolables.
 - Por último, a través de los valores, proporcionar a la empresa un medio de controlar las conductas y rendimientos de las personas que la forman (Ouchi, 1981).

Del mismo modo, para Robbins (1996) la cultura ejerce varias funciones dentro de la organización:

- a) **Define límites.** Marca la diferencia entre una empresa y otra.
- b) **Refleja la identidad de los miembros con la organización.** Se entiende que los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

- c) **Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.**
- d) **Refuerza la estabilidad social.** Se define a las compañías de éxito como aquellas que disponen de una cultura empresarial fuerte, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.
- e) **Es un mecanismo de control.** Permite señalar las reglas del juego y establecer los cursos de acción.

5.1.4. Factores que influyen en la cultura de las empresas

Existen una serie de factores que afectan al nacimiento, al desarrollo y al cambio de la cultura empresarial. Estos factores no determinan por sí solos la cultura corporativa, aunque todos influyen en su configuración. Así pues, como principales factores destacan los siguientes: *a)* nacionalidad de la empresa; *b)* historia organizativa y sus líderes principales; *c)* sector al que pertenezca la empresa, y *d)* personal que participe en la organización:

- a) **La influencia de la cultura nacional.** Uno de los elementos básicos para poder conocer y entender la cultura de una empresa es el análisis de la cultura de la sociedad en la que está inmersa. Así, las empresas nacen en contextos culturales nacionales y están integradas por personas que han sido formadas y han crecido en un contexto cultural determinado. Cuando estas personas se incorporan a la empresa aportan su bagaje cultural, influyendo en las decisiones y resultados empresariales.

No obstante, desde principios de la década de los ochenta, científicos sociales se han percatado de que, aunque la cultura nacional determina las prácticas empresariales y los estilos de gestión, cada empresa posee una cultura única que la distingue de las demás dentro de una misma cultura nacional.

- b) **La influencia de la historia organizativa y los líderes principales.** El nacimiento y desarrollo de la cultura empresarial exige que sus miembros tengan una historia común, que hayan interactuado y convivido lo suficiente como para desarrollar entendimientos, creencias o valores compartidos. Así, la existencia de una historia común no es condición suficiente para el desarrollo de una cultura, pero sí resulta una condición necesaria (Wilkins y Ouchi, 1983; Schein, 1988).

Este último autor analizó el papel de los fundadores de las empresas en el proceso de creación de la cultura, señalando que cuando una persona crea una empresa, esa persona inicia su actividad con una concepción de qué quiere y de cómo debe actuar para conseguirlo. Para Robbins y Coulter (2005), los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización.

Como ejemplos de fundadores conocidos que han tenido una enorme influencia en la cultura de las empresas destacan: Bill Gates de Microsoft, Akio

Morita de Sony, Ingvar Kamprad de IKEA, Ramón Areces de El Corte Inglés y Mark Zuckerberg de Facebook, entre otros.

- c) **La influencia de la cultura sectorial.** Lógicamente, la actividad o actividades de la empresa tienen una influencia relevante en el desarrollo de su cultura. Determinan en cierto sentido el tipo de problemas a los que debe enfrentarse, y la respuesta que el sector considera apropiada. Piense en la cultura del sector financiero frente a la del sector agrícola.
- d) **La influencia de las personas.** Éste es un recurso de mucha importancia. La cultura de una organización estará, en cierta medida, influenciada por las características intrínsecas que posean sus miembros. Este factor merece especial atención en la actualidad, debido principalmente a la globalización, lo que ha dado lugar a que las empresas cada vez tengan una cultura más heterogénea dada la diversidad que presentan los grupos que participan en ellas.

5.1.5. Diversidad cultural

Todos somos conscientes de que el mundo laboral se está transformando, dadas las nuevas tendencias demográficas, el impacto de la tecnología, las diferentes generaciones conviviendo en un mismo espacio laboral, el número creciente de mujeres ejecutivas, etc. Estas tendencias desafían a las empresas, que tienen que contar con estrategias que atiendan las necesidades de diferentes grupos y perfiles presentes en ellas.

El término diversidad incorpora un amplio abanico de diferencias individuales y de grupo. Desde el punto de vista individual, cada persona es diversa cuando se compara con el resto. En este sentido, las personas son combinaciones de rasgos, tal y como quedó reflejado al inicio del capítulo. Así, un individuo puede ser agresivo, asertivo o pasivo; extrovertido o introvertido, etc. Por su parte, los grupos de individuos comparten características que los distinguen de otros grupos, como la raza, la edad, la orientación sexual o la religión, entre otros. Por ello, la diversidad comprende todas las diferencias que nos hacen únicos y las similitudes que nos conectan.

La diversidad cultural en la empresa comprende la mezcla completa de culturas y subculturas de los integrantes de ésta. Existen fundamentalmente dos causas, derivadas a su vez de la globalización de los mercados, que originan la diversidad cultural en las empresas:

- a) La primera de ellas es el **incremento de la actividad internacional**. En la actualidad son muchas las empresas que deciden exportar sus productos, o bien optan por crear una empresa en el extranjero, entre otras muchas actividades.
- b) La segunda causa se debe a las **mayores diferencias individuales** en edad, raza, nacionalidad, género, capacidades físicas y estado civil de los grupos de interés que componen las empresas.

Este hecho fue descrito por Giovanni Agnelli, el que fue presidente de Fiat S.P.A. cuando afirmaba que «Una empresa está formada por personas con diferentes historias,

diferentes culturas, diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones, diferentes trabajos, y todas esas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo el milagro de trabajar juntos, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados. Hoy y mañana».

Como se ha reflejado en párrafos anteriores, este aspecto de la globalización, ayudado por el avance de la tecnología, incrementa la necesidad de entender la cultura y la forma en que influye en las perspectivas y en las conductas de los individuos. Si no, pensemos, por ejemplo, en las multinacionales. Cada vez realizan más reuniones a través de videoconferencias que permiten que personas de distintos países se reúnan sin salir siquiera de su casa e interactúen desde cualquier parte del mundo. Ahora bien, la falta de entendimiento de la cultura haría menos eficaces esas interacciones, al malinterpretar o entender de forma equivocada las opiniones de los demás miembros. Por tanto, ya sea para un intercambio comercial, de negocios o simplemente un intercambio intercultural, es necesario conocer la cultura del país con el que se va a tratar. Un ejemplo real en esas reuniones comerciales sería el hecho de conocer los horarios establecidos de trabajo en cada país.

Como consecuencia, se hace necesario, por parte de los directivos de las empresas, conocer y ser conscientes de la diversidad cultural que presentan los grupos que participan en ellas. De este modo, si la organización está eficazmente gestionada, la diversidad le puede proporcionar un buen margen competitivo, debido a que fomenta la creatividad, mejora la solución de problemas y proporciona mayor flexibilidad. Al respecto, los autores Hitt et al. (2006) consideran que dentro de una empresa la diversidad cultural podría mejorar la competitividad, pero si se ignora o no se dirige de forma adecuada, la disminuiría.

Es evidente que hay que tener en cuenta la diversidad para competir en el mundo actual. Pero también es cierto que los equipos con integrantes de diferentes orígenes pueden ser más proclives al conflicto y malestar: problemas de género, choques intergeneracionales, variedad de estilos de trabajo, etc. Al respecto, Deal y Kennedy (1985) señalan que ante la diversidad cultural, las empresas han de tener en cuenta:

- a) **La endogamia cultural.** Se da cuando una subcultura crece hacia dentro, es decir, cuando no se produce un intercambio entre las diversas subculturas que aparecen dentro de la misma empresa.
- b) **La exclusividad.** Aparece cuando las subculturas asumen los requisitos de clubes selectos, imponiendo restricciones para poder pertenecer a ellos.
- c) **Las jerarquías culturales.** Sería el caso en el que los valores de las subculturas tienen prioridad sobre los valores compartidos en la empresa.

Por tanto, para evitar estos riesgos, la organización debe tener una *política explícita de gestión de la diversidad*. En este aspecto, el rol de los directivos es fundamental para promover el diálogo sincero como plataforma del cambio cultural y para realizar acciones que hagan de su empresa un ámbito inclusivo, colaborativo y de respeto mutuo. Las estrategias de diversidad optimizan el clima laboral, promueven el compromiso y

aumentan la comprensión de las necesidades de los grupos. Una cultura construida sobre la aceptación de las diferencias permite que las personas se complementen, favoreciendo la productividad y el compromiso.

5.2. LA ÉTICA EMPRESARIAL

LA JUSTICIA SEGÚN SÓCRATES

Sócrates (que tenía la buena costumbre de hacer filosofía alrededor de un buen vaso de vino) preguntaba una vez a sus contertulios: «¿Qué os parece que es peor, cometer una injusticia o sufrirla?». Quienes departían con él tomaron una postura que hoy calificaríamos de análisis de costes y beneficios. Su argumentación fue más o menos así: quien comete una injusticia es porque espera obtener algún beneficio para sí mismo; en cambio, quien sufre una injusticia no la busca directamente, y lo único que obtiene son las consecuencias negativas de esa situación. Así que contestaron: «Sócrates, es peor sufrir una injusticia que cometerla». A lo que Sócrates replicó: «Pues os equivocáis: es peor cometer una injusticia que sufrirla. Y la razón (añadió Sócrates) es que quien comete una injusticia se hace una persona injusta».

FUENTE: Fontrodona, J. y Argandoña, A. (2011): Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, 30, pp. 12-21.

En la lectura «La justicia según Sócrates» reside la clave para entender qué significa la ética. A través de las acciones el individuo no sólo hace cosas, sino que, además, «se hace» a sí mismo. Hay una serie de resultados de las acciones que quedan dentro de las personas, que van esculpiendo su personalidad y que convierten a cada uno en la persona que es. Con las decisiones y las acciones los individuos se hacen injustos, egoístas, perezosos, crueles, desconfiados y, también, leales, generosos, serviciales, comprensivos, ecuanímenes, diligentes y tantos otros calificativos que se usan para referir el modo de ser de cada uno. La ética se ocupa de esto, de analizar las acciones humanas desde la perspectiva de cómo a través de esas acciones los seres humanos se hacen mejores o peores, y contribuyen a hacer mejores o peores a los demás (Fontrodona y Argandoña, 2011).

El desarrollo empresarial de los últimos años se ha visto empañado por una serie de escándalos económicos y financieros que han provocado que la sociedad exija a las organizaciones una mayor transparencia, ética y buen gobierno (tal y como se recogió en el capítulo segundo). Aunque estos aspectos puedan aparentar ser meros instrumentos de control y mantenimiento de buenas relaciones con los grupos de interés, se ha demostrado que son capaces de contribuir a mejorar la reputación corporativa, un activo intangible de indudable importancia para todo tipo de entidades empresariales (PricewaterhouseCoopers, 2003; Carrasco, 2005; Valor et al., 2005).

Por ello se produce la necesidad de un cambio en la manera de actuar de las personas y, por ende, de las empresas, y es ahí donde la ética tendría un papel destacado.

5.2.1. Concepto de ética empresarial

En la actualidad, existe un gran interés en el estudio de la ética empresarial. Ello se debe principalmente a dos razones fundamentales. La primera se deriva del impacto socioeconómico que recientemente han tenido las actuaciones no éticas de ciertas importantes organizaciones, como es el caso de Enron, Worldcom o Forum Filatélico. La segunda se debe al incremento de las noticias y el conocimiento sobre estos hechos que permiten las tecnologías de la información y comunicación.

La **ética** puede ser definida como un tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional (Cortina, 1994). Su finalidad no es otra que servir de guía o pauta para que las personas tomen las decisiones correctas y actúen de la mejor manera que les permita alcanzar los fines últimos. Así, el *objeto material* del estudio de esta ciencia son los actos humanos, es decir, aquellos que realiza el hombre con conocimiento y libertad; mientras que el *objeto formal* de la ética es el estudio de la moralidad de estos actos, que serán buenos o malos según se ajusten o no a la norma moral.

Por tanto, la **dimensión ética del comportamiento humano** es un dato de experiencia común, es lo propio de la condición humana que, por ser racional y libre, puede elegir entre obrar bien o mal. Cuando emitimos juicios éticos sobre determinados comportamientos, juzgamos la bondad o maldad de una acción, de una persona o de un grupo de personas. Por eso la ética no es ajena al mundo de la empresa, como agrupación humana que es (Bañón-Gomis et al., 2011).

La **ética empresarial** es la consideración y aplicación de los principios generales de la ética a un ámbito específico: el de la empresa. Se refiere a las reglas y principios que definen la conducta correcta o incorrecta de los grupos de interés que participan en ella. Siguiendo a García (1996), se define la ética empresarial como un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que ésta comparte. No obstante, no se trata de la ética empresarial como un todo, ya que la empresa carece de personalidad moral, sino de la ética de los individuos implicados en la empresa (Aguirre et al., 1999).

Ésta es la razón por la que la ética de la empresa se refleja en la cultura de ésta. Como se ha indicado, los comportamientos individuales derivan en comportamientos sociales o comunes para todos los miembros de la organización. Sin valores no existe la ética ni la cultura empresarial. Si los directivos se esfuerzan en fomentar las actitudes correctas, la cultura las recogerá de forma que el comportamiento global será correcto y respetuoso para todos en cualquier situación. Obviamente, los intereses individuales pueden ser diferentes e, incluso, contradictorios. De ahí que la labor de los directivos, en este caso, consista en detectar estas preferencias de cada grupo de interés y tratar de consensuarlas de modo que se llegue a una solución satisfactoria para todos. Queda claro que, además de los esfuerzos de los directivos, el resto de los grupos deben estar concienciados de la adquisición y difusión de los valores éticos.

En este contexto, la ética está presente en todas las acciones desarrolladas en la empresa. La ética tiene muchos componentes morales y se fundamenta en la realización de buenos comportamientos por parte de todos los grupos que participan en la entidad. En todos los comportamientos humanos se sucede *un hecho*, unas circunstancias que influyen en los resultados, y *un objetivo central* que es la guía de las actitudes éticas. Así, se encuentra una ética empresarial, perteneciente a toda la organización como un todo, y una ética personal o profesional que es individual, propia e intrínseca a la persona. Obviamente, ambas interaccionan y se enriquecen mutuamente. Las actitudes individuales crean comportamientos comunes, y éstos, a su vez, influyen en los comportamientos individuales.

Por tanto, todas las organizaciones, lo sepan o no, cuentan con unos estándares éticos más o menos programados, que son inherentes a sus culturas, sistemas y procesos organizativos (Brenner, 1992). Cuando se habla de empresas más o menos éticas se hace referencia precisamente a que los comportamientos de sus miembros, los medios que emplean o los fines que persiguen son más o menos buenos en un sentido moral, tienen más o menos calidad ética (Fontrodona et al., 1998), tal y como se puede apreciar en la figura 5.3 donde se recogen diferentes posturas éticas de las empresas en función del nivel ético que desempeñen.

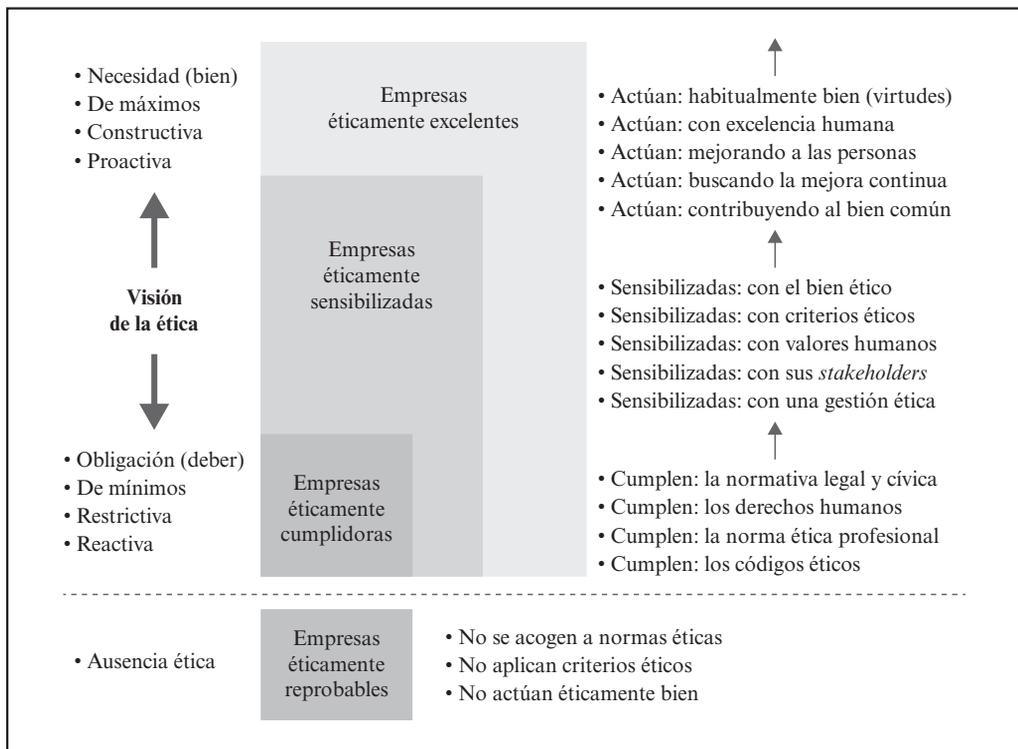


Figura 5.3. La empresa ética y sus niveles. (Fuente: Bañón-Gomis et al., 2011.)

En la figura 5.3 se observa cómo en función de la visión ética que tenga la empresa, ésta optará por tener un mayor o menor nivel ético en sus actuaciones. Así, cuando la organización se caracteriza por la ausencia de ética, se dirá que es una *empresa éticamente reprobable* que no se acoge a normas o criterios éticos, por lo que no actúa de manera ética. Si, por el contrario, cumple la normativa legal y cívica, los derechos humanos, la norma ética profesional y los códigos éticos, se dirá que es una *empresa éticamente cumplidora*. En tercer lugar aparece la *empresa éticamente sensibilizada*, que sería aquella que, como su nombre indica, se encuentra sensibilizada con el bien y los criterios éticos, con los valores humanos y con los grupos de interés que la forman. Por tanto, este tipo de empresa llevará a cabo una gestión ética. Por último, la *empresa éticamente excelente* se caracteriza por actuar habitualmente bien, con excelencia humana, haciendo que las personas tengan un mayor comportamiento ético, buscando una mejora continua y contribuyendo al bien común. Es el caso de la empresa Timken (véase la lectura «Timken es reconocida por el Instituto Ethisphere dentro de su lista de empresas más éticas del mundo»).

TIMKEN ES RECONOCIDA POR EL INSTITUTO ETHISPHERE DENTRO DE SU LISTA DE EMPRESAS MÁS ÉTICAS DEL MUNDO

Es la segunda ocasión en que Timken³ recibe el reconocimiento del Instituto Ethisphere⁴ por promover las pautas éticas de más alto nivel en el mundo empresarial. Aun cuando este año se rompió el récord de nominaciones al premio, Timken fue incluida entre las 145 empresas más éticas del planeta gracias a la constante demostración de su integridad en las prácticas y las iniciativas empresariales.

«El honor de haber merecido este premio una vez más es producto del trabajo de nuestros asociados alrededor del mundo, quienes comparten un inquebrantable compromiso con la ética y la integridad», afirmó Ward J. Timken hijo, presidente del consejo de administración de la empresa. «Es uno de nuestros valores centrales como empresa, y la dedicación de nuestros asociados con su observación es la clave del éxito que hemos logrado. El denominador común cuando interactuamos con accionistas, clientes, comunidades y entre nosotros es actuar siempre con rectitud».

«Tener sólidos cimientos éticos constituye una ventaja competitiva y Timken reconoce el importante papel de la responsabilidad corporativa en la mejora de sus resultados», señaló Alex Brigham, director ejecutivo del Instituto Ethisphere. «Cada vez son más las empresas que se esfuerzan por tener el honor de aparecer en la edición anual de la lista; en ese contexto, la inclusión de The Timken Company como una de las empresas más éticas del mundo en 2012 hace patente su compromiso, como líder en la industria, con la ética y la integridad».

FUENTE: Noticias de ética empresarial de EBEN (European Business Ethics Network) (2 de abril de 2012); <http://www.eben-spain.org/2012/04/timken-es-reconocida-por-el-instituto-ethisphere-dentro-de-su-lista-de-empresas-mas-eticas-del-mundo/#more-1222>.

³ The **Timken Company** mantiene al mundo en movimiento con productos y servicios innovadores para el manejo de la fricción y la transmisión de potencia que contribuyen a que la maquinaria tenga un desempeño más eficiente y confiable.

⁴ El **Instituto Ethisphere** se dedica a la investigación y cuenta con un liderazgo internacional concentrado en la creación, el fomento y la divulgación de mejores prácticas en el ámbito de la ética empresarial, la responsabilidad social corporativa, el combate a la corrupción y la sostenibilidad.

5.2.2. La toma de decisiones éticas en la empresa

Visto todo lo anterior, se puede afirmar que no es opcional ser ético, sino que «es lo que hay que hacer» para actuar de manera correcta tanto en la vida como en el mundo empresarial. Para dirigir una empresa exitosa desde el punto de vista económico y social y para que sea sostenible en el tiempo, es necesaria la ética. Tal y como describió el Premio Nobel de Economía en 1998, Amartya Sen: «No existe la opción de verse libre de actuar con ética, ya sea en los negocios o en la economía. Si no se comprende algo tan importante como esto, la lección tendrá que ser aprendida pagando un coste muy alto (como está ocurriendo ahora mismo)».

Así pues, se deduce que lo realmente importante es el conjunto de cambios que tienen lugar en la persona que decide, cuando opta por tener en cuenta (o cuando prefiere ignorar) las consecuencias que su acción tiene sobre él mismo y sobre los demás. Estos cambios son los que, en definitiva, explican cómo mejora la capacidad de la persona para actuar. Es así como entra la ética en el proceso de toma de decisiones, que se estudió en el capítulo segundo.

LA GESTIÓN EN EL SIGLO XXI. LEVI STRAUSS NO ACEPTA LA EXPLOTACIÓN

Muchas empresas dicen ser éticas, pero muy pocas se toman tan en serio estos planteamientos como Levi Strauss. En el año 1992, parte de su producción era realizada por dos subcontratistas de costura en Bangladesh que usaban niños para realizar esta labor. Que los niños trabajaran era algo inaceptable para la empresa pero, sin su trabajo, algunos de estos niños serían forzados a prostituirse para poder mantener a sus familias. Levi Strauss planteó una solución única: sacaron a los niños de las fábricas y continuaron pagando su salario durante el tiempo que iban a la escuela. Además, les garantizaban el trabajo en la fábrica cuando alcanzaran los 14 años, que era la edad local de la mayoría de edad.

FUENTE: Adaptado de Gómez-Mejía y Balkin (2002).

En este sentido, la ética de la empresa afecta a distintos ámbitos de la toma de decisiones, especialmente aquellas de tipo económico y social. Y es que, sin un elevado nivel de ética, más allá de las exigencias legales, es imposible obtener la confianza de aquellos grupos de interés con los que se relaciona la empresa, confianza que es condición indispensable para una alta eficacia a largo plazo en los negocios. Pero afirmar que la ética es importante para la empresa no es suficiente. Es necesario definir los contenidos morales de lo que es o no aceptable e implantar los mecanismos adecuados para favorecer que el comportamiento general de los grupos sea ético (Guerras y Navas, 2007).

Driscoll y Hoffman (1999) identifican algunos elementos clave para poner en marcha un programa ético en la empresa, con la finalidad de institucionalizar los criterios éticos en las decisiones y acciones cotidianas que realiza. En primer lugar se hace nece-

sario definir un clima ético en ésta, que permita a los grupos de interés establecer un compromiso con la organización. Además, es una condición indispensable la elaboración de códigos éticos o códigos de conducta escritos (véase la siguiente lectura, «Código de conducta empresarial de Coca-Cola»). Por último, ha de existir una buena comunicación entre los grupos de interés, con la finalidad de que éstos actúen de manera consistente a la ética que subyace en la empresa a la que pertenecen.

Los códigos éticos o códigos de conducta son declaraciones corporativas de los principios que constituyen el patrimonio moral de la empresa, es decir, que establecen las prácticas consideradas como positivas y como negativas en los diferentes ámbitos de la entidad, favoreciendo la motivación, la participación y la adhesión del personal.

CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESARIAL DE COCA-COLA

«Actuando con integridad en todo el mundo»

Actúe con integridad.
Sea honesto.
Acate la ley.
Cumpla con el código.
Sea responsable.

Estimado colega:

Vivimos en una época en la que la confianza del público en las empresas se encuentra entre los niveles más bajos de la historia. Sin embargo, quienes formamos parte de The Coca-Cola Company tenemos la suerte de trabajar en una de las empresas más admiradas del mundo, con una reputación que ha sido mejorada y salvaguardada con el paso de los años, mediante una amplia cultura de integridad y conducta ética.

Nuestra empresa se creó con base en esta confianza y reputación. Esto influye en cómo los consumidores aprecian nuestros productos y cómo los accionistas nos perciben como inversión. En años recientes, hemos visto una gran cantidad de ejemplos de poderosas empresas que contaban con reputaciones sólidas y que luego quedaron manchadas para siempre a causa de acciones no éticas de unas pocas personas o hasta de una sola persona.

Debido a que nuestro éxito está tan estrechamente ligado a nuestra reputación, es responsabilidad de todos nosotros proteger dicha reputación. Actuar con integridad es más que proteger la imagen y la reputación de nuestra empresa, o evitarle problemas legales. Es también mantener un lugar donde todos estemos orgullosos de trabajar. En última instancia, se trata de que cada uno de nosotros estemos conscientes de que hacemos lo correcto. Esto significa actuar con honestidad y tratar, a cada uno de nosotros, a nuestros clientes, socios, proveedores y consumidores, de manera justa y con dignidad.

Conservar el código con usted y consúltelo frecuentemente. Manténgase al día con la capacitación de ética. Cuando tenga preguntas, busque orientación. Con su ayuda, estoy seguro de que nuestra empresa seguirá mereciendo la confianza que todos nos tienen. Nuestra reputación de integridad perdurará. Les agradezco unirse a mí en este esfuerzo.

FUENTE: Muhtar Kent, presidente y director ejecutivo de The Coca-Cola Company (2009).

En párrafos anteriores se ha estudiado cómo los directivos han de tomar decisiones éticas en la empresa con el fin de que ésta pueda alcanzar los objetivos que se propone actuando de la mejor manera posible. Al respecto, existen cinco marcos de referencia o enfoques para la toma de decisiones éticas en la empresa (Robbins y Coulter, 2005; Hitt et al., 2006). En la figura 5.4 aparecen recogidos todos ellos:

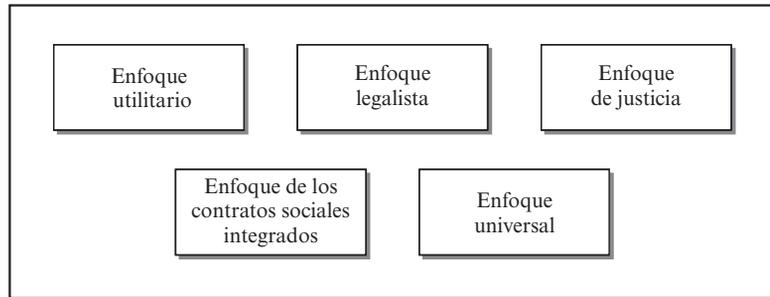


Figura 5.4. Enfoques para la toma de decisiones éticas en la empresa.

- a) **Enfoque utilitario.** Considera que las decisiones morales por parte de los directivos de la empresa se toman de acuerdo con sus resultados o consecuencias. Esta teoría utilitaria se basa en el método cuantitativo de toma de decisiones éticas con el que se busca conseguir el bien para el mayor número de personas. El utilitarismo favorece la eficiencia y la productividad. No obstante, también ignora los derechos de algunos grupos de interés. Un ejemplo sería aquel en el que el directivo de una empresa despide al 20% del personal de su departamento, con el principal argumento de que esta decisión aumentará la rentabilidad, mejorará la estabilidad de empleo del 80% restante y será de mayor interés para los socios o propietarios del capital.
- b) **Enfoque legalista.** Según este enfoque, la toma de decisiones se centra en el respeto y en la protección de las libertades y de los derechos fundamentales de los grupos de interés, como el derecho a la igualdad y no discriminación; el derecho a la vida y a la integridad física; el derecho a la libertad religiosa; el derecho a la propia imagen, o el derecho a la libertad de expresión, entre otros. Esto incluiría, por ejemplo, proteger la libertad de expresión de los empleados cuando promueven alguna huelga con el fin de denunciar actos que consideran injustos. La ventaja que presenta esta noción de la ética empresarial es que, tal y como se recoge en líneas anteriores, defiende los derechos básicos de las personas, pero el principal inconveniente es que puede entorpecer la productividad y eficiencia de la empresa al crear un ambiente más preocupado por defender los derechos de los individuos que por hacer el trabajo.
- c) **Enfoque de justicia.** Mediante esta postura, los directivos de la empresa imponen y hacen obedecer las reglas de manera justa e imparcial, siguiendo las nor-

mas y leyes establecidas. Un ejemplo es aquel en el que se toma la decisión de pagar el mismo salario a individuos que tienen el mismo puesto de trabajo con semejantes destrezas, desempeño y responsabilidad en la empresa, no importándole las diferencias de género, raza o favoritismos personales. La principal ventaja que presenta este enfoque es que defiende los intereses de las personas todas por igual.

- d) **Enfoque de la teoría de los contratos sociales integrados.** Defiende que las decisiones éticas deben ser tomadas con relación a las normas éticas establecidas por el sector industrial al que pertenezca la empresa. Por ejemplo, una empresa de albañilería a la hora de establecer el horario y el salario de sus empleados ha de considerar el de otras empresas.
- e) **Enfoque universal.** Este enfoque se debe fundamentalmente a Emanuel Kant, uno de los más destacados filósofos de la moral. De manera simple, la toma de decisiones en la empresa tendrá que ser realizada siguiendo el imperativo ético de «trata a los demás como te gustaría que ellos te trataran a ti».

5.2.3. La ética y su implicación empresarial

En los epígrafes anteriores se viene defendiendo la necesidad de que la empresa tenga una actuación ética. No obstante, alguien se podía preguntar: «¿Por qué hablar de ética cuando lo que de verdad importa son los resultados?». La respuesta a esta cuestión, tal y como se viene indicando a lo largo del presente capítulo, viene avalada por el actual entorno económico mundial, caracterizado por el fenómeno de la globalización, que resalta la relevancia de la ética como brújula imprescindible para resolver los conflictos que se dan entre la búsqueda del beneficio, o la satisfacción de los intereses particulares (ya sean individuales o empresariales), y las conductas que responden al bien común (supervivencia de la compañía, estabilidad económica, transparencia y confianza en el sistema)⁵.

Por esta razón a la mayoría de los empresarios en la actualidad no sólo les preocupa maximizar el beneficio de la empresa, sino también la forma de obtenerlo. Para ellos tiene un papel muy importante la ética, ya que están dispuestos a sacrificar resultados si para ello tuvieran que actuar de una forma no ética, o con falta de sensibilidad social.

Se podría plantear la siguiente situación. Si al conducir un coche éste se queda sin gasolina, esto puede resultar un contratiempo (hay que parar, buscar la forma de llegar a una gasolinera, conseguir algo de gasolina, volver al coche), pero el problema es más grave cuando el motor se queda sin aceite, porque entonces no hay más solución que cambiar el motor entero. Pues bien, en la empresa la gasolina son los beneficios y el

⁵ «¿Por qué es necesario reflexionar sobre la ética y los negocios?» (artículo de 16 de noviembre de 2011), <http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/14766-ipor-que-es-necesario-reflexionar-sobre-la-etica-y-los-negocios.html>.

aceite es la ética. Se está pendiente del depósito de gasolina (de los beneficios) y no se advierte que el aceite se puede estar acabando, hasta que de pronto el motor se bloquea y dice «hasta aquí hemos llegado» (Fontrodona y Argandoña, 2011).

De este modo, las decisiones éticas que se toman por parte de los directivos de la empresa influyen de manera positiva en los resultados económicos de ésta (véase la lectura «¿Es rentable ser ético?»). Además, aparte de los beneficios económicos, se considera que la ética contribuye a crear una buena imagen de la empresa, lo que constituye un activo que facilita sus relaciones con el entorno social (clientes, proveedores, comunidad local, gobierno, entre otros). Por otro lado, la ética empresarial beneficia la gestión interna de la empresa, reduciendo los conflictos entre los grupos de interés y favoreciendo la cooperación entre éstos.

Como consecuencia de lo anterior, una empresa puede obtener buenos resultados económicos a corto plazo, aunque no sea capaz de promover un entorno que favorezca las conductas moralmente correctas de sus miembros. No obstante, sin el desarrollo de las capacidades morales individuales de las personas que la forman, esos resultados serán efímeros, porque tarde o temprano se destruirá su consistencia y, con ella, la unidad de la organización. El comportamiento virtuoso de todas las personas en la empresa y, principalmente, de sus directivos es, pues, un requisito para llevar a cabo acciones eficaces, atractivas y consistentes (Argandoña, 2011).

¿ES RENTABLE SER ÉTICO?

Las organizaciones son entes vivos, tienen muchos paralelismos con los seres humanos que las crean, las dirigen y las componen. Y ahora mismo, la gran mayoría de las empresas toman decisiones y se desarrollan por pura inercia. Lo único que les interesa es el lucro. Su objetivo vital es ganar cada vez más dinero, un comportamiento totalmente legítimo y comprensible. Al fin y al cabo, no están dirigidas por su conciencia, sino por su instinto de supervivencia. Tienen tanto miedo que sólo piensan en sí mismas. Todo lo demás les trae sin cuidado. Ésta es la esencia del denominado «egocentrismo empresarial», cuya doctrina existencial es que «el fin justifica los medios».

La gran mayoría de las empresas son como son y hacen lo que hacen porque no están en contacto con sus valores. Los valores son la brújula interior que nos permite tomar decisiones alineadas con nuestra conciencia. Y para que una organización conecte con sus valores, primero debe conocerse a sí misma. Sólo por medio de este «autoconocimiento empresarial» puede descubrir su verdadero propósito, respondiendo a la pregunta: ¿para qué quiero que sirva lo que hago? En definitiva, la gran mayoría de las empresas todavía no han encontrado su razón de ser.

Preguntarse si la ética es rentable es absurdo e incluso vergonzoso. Es como si nos preguntáramos: ¿es agradable ser amable? De ahí que el objetivo del nuevo paradigma económico emergente es que la ética y la rentabilidad vayan de la mano. Ahora mismo, el mayor obstáculo para poder promover una gestión verdaderamente ética en las organizaciones es el obsesivo afán de lucro en el corto plazo. La ética requiere de una estrategia que contemple el medio plazo, lo que permite establecer relaciones profesionales respetuosas e igualitarias, en las que todos los miembros salgan ganando. Y es que sólo por medio de la

confianza, la cooperación y la vocación de servicio se alcanza la abundancia sostenible que persigue cualquier compañía.

El gran reto que propone la economía es emprender y liderar proyectos empresariales conscientes, que apuesten por crear valor a través de valores humanos. Y aunque no puede imponerse, sí puede enseñarse. Este aprendizaje surgirá cuando las empresas se den cuenta de que este cambio no es una opción moral, sino una necesidad para garantizar su supervivencia económica. El objetivo vital de este tipo de organizaciones ya no será ganar dinero, sino crear riqueza. Y al ofrecer servicios y productos realmente útiles y necesarios, el dinero será un indicador de que efectivamente lo están consiguiendo, convirtiendo la ética en sinónimo de rentabilidad.

FUENTE: Adaptado del artículo «¿Es rentable ser ético?» del periódico *El País* publicado el 14 de febrero de 2010, http://elpais.com/diario/2010/02/14/negocio/1266158848_850215.html.

5.3. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA

Tal y como se recogió en el tercer capítulo, la empresa se encuentra vinculada con el entorno. Por tanto, se hace necesario determinar qué función realiza en éste y cómo percibe la sociedad si esa función se ejerce de una forma eficiente y eficaz.

Este análisis se debe a que la empresa constituye un pilar básico para la sociedad, tanto en términos económicos como sociales, ya que crea riqueza, genera empleo, favorece la realización personal y la integración social, etc. Por tanto, se aprecia cómo la organización tiene una amplia responsabilidad respecto de la sociedad, responsabilidad que no se circunscribe exclusivamente al ejercicio de una actividad económica, sino que va más allá, planteándose el tema de que la empresa tiene que compensar a la sociedad por las externalidades positivas que recibe de ella (como las infraestructuras, los recursos naturales y el sistema judicial, entre otras), y asumir parte de las externalidades negativas que provoca (como la contaminación y el gasto de esos recursos naturales, por ejemplo), por lo que surge la responsabilidad social de la empresa.

5.3.1. Concepto y características de la responsabilidad social

En las últimas décadas ha surgido un gran interés por el concepto de responsabilidad social corporativa o empresarial (en adelante RSC o RSE). No obstante, el origen exacto del interés por la RSC es difícil de delimitar, aunque se apunta a que su mayor auge surgió a finales de los años noventa, a raíz de los escándalos financieros y el aumento de las inversiones socialmente responsables.

Un estudio realizado por Bañón-Gomis et al. (2011) analiza la evolución histórica que ha sufrido el concepto de RSE (tal y como se recoge en la figura 5.5), aunque los resultados en las distintas etapas llegan a ser muy parecidos.

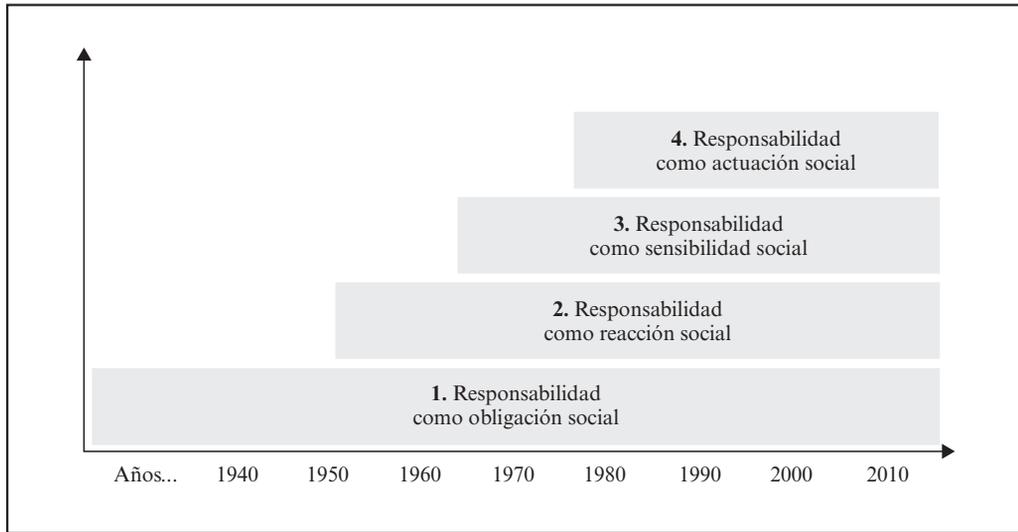


Figura 5.5. Evolución histórica del concepto de RSE. [FUENTE: Bañón-Gomis et al. (2011).]

Así, tal y como se refleja en la figura 5.5, en la primera mitad del siglo pasado, la RSE era concebida en términos de *obligación social*, centrada fundamentalmente en los intereses económicos de los accionistas o propietarios del capital, dentro de la legalidad y la ética imperante. Esta visión habría sido superada en la década de los sesenta por una concepción de la RSE entendida como *reacción social* que, más allá de lo estrictamente económico y legal, debería dar respuestas a otras demandas de orden público y social. A continuación, en los años setenta aparecería una concepción de la RSE de carácter más proactivo, entendida como *sensibilidad social*, capaz de adelantarse a las demandas sociales y viendo éstas como una oportunidad de diferenciarse. Por último, en los años ochenta aparece una concepción de la RSE como *actuación social*, en la que estos criterios de responsabilidad estarían presentes en todas las políticas y procesos de la empresa y en todos los niveles jerárquicos, incluyendo, además, principios éticos de actuación social.

Por tanto, el concepto de RSC ha ido evolucionando desde su origen y, como señala Votaw (1972), significa algo, pero no siempre la misma cosa para todo el mundo. En un sentido amplio la RSE incluye todas aquellas respuestas que las empresas dan a las exigencias o expectativas de la sociedad (Carroll, 1979).

De ahí que este interés por la RSC haya sido puesto de manifiesto por numerosos organismos, gubernamentales y no gubernamentales, como la ONU, la OCDE, la OIT o la Comisión Europea, entre otros, que han provocado la existencia de una pluralidad de normas, principios o que dictan directrices, de carácter voluntario, para la implantación de la RSC.

En concreto, hay una iniciativa mundial promovida por el ex secretario general de la ONU, Kofi Annan, con la finalidad de conocer el alcance y la repercusión de la RSE.

Esta iniciativa es el Pacto Mundial (www.pactomundial.org) (véase la lectura «El Pacto Mundial de las Naciones Unidas»).

EL PACTO MUNDIAL DE LAS NACIONES UNIDAS

El Pacto Mundial es una iniciativa de Naciones Unidas lanzada en julio del año 2000 con el objetivo de lograr un compromiso voluntario de las organizaciones en responsabilidad social para alinear su actividad y estrategia, por medio de la implantación de diez principios aceptados universalmente en las áreas de derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

El Pacto es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas y, por tanto, no constituye una norma legal, sino que es un compromiso para implantar los principios que lo forman en el día a día de la organización. Estos principios son los siguientes:

Principio 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

Principio 3. Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio 7. Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

FUENTE: www.pactomundial.org (accedido el 20/02/2014).

No obstante, a pesar de ser diversos los organismos internacionales, públicos y privados, que han estudiado y estudian la RSC, no existe una definición generalmente aceptada de ella y muchos de éstos eluden definirla y simplemente analizan los ámbitos de su actuación. Organismos internacionales como la ONU y la OCDE resaltan la importancia de la RSC, pero no llegan a conceptualizarla. Se limitan a enunciar una serie de principios o recomendaciones, de carácter voluntario, para que las empresas sean más responsables con la sociedad y contribuyan al desarrollo sostenible.

A pesar de lo anterior, se puede considerar la responsabilidad social de la empresa como el compromiso de cumplir con la finalidad que se tenga teniendo en cuenta

las expectativas económicas, sociales y medioambientales de todos sus grupos de interés. Al respecto, la Comisión Europea, en su comunicación titulada: «Una renovada estrategia de la Unión Europea 2011-2014 para la RSC», ha redefinido el concepto de RSE entendiendo que es «*la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad*».

Una vez definido el concepto de RSE se hace preciso destacar sus **aspectos clave o características**:

- a) En primer lugar, el concepto de RSE *modifica la estructura clásica de gobierno en la empresa*, al entrar en juego diferentes grupos que hasta ahora no habían sido tenidos en cuenta por la dirección de la organización. Así, ya no basta sólo con satisfacer las demandas e intereses particulares de los propietarios del capital como únicos beneficiarios de la actividad de la empresa, sino que tienen que ser tenidos en cuenta otros grupos de interés que influyen en el desempeño de la organización y, por ende, en los objetivos de ésta. Esta premisa es la base de la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984; Donaldson y Preston, 1995; Mitchell et al., 1997, entre otros).
- b) Además, la responsabilidad social *modifica el proceso de toma de decisiones en la empresa* al añadir a los criterios de eficiencia económica la consideración del impacto ambiental y social de las actividades de ésta (Nieto y Fernández, 2004).
- c) Por último, no existe obligatoriedad para las empresas de llevar a cabo un plan de responsabilidad social, por lo que es de *aplicación voluntaria*.

5.3.2. Dimensiones de la responsabilidad social empresarial

Como se deriva del apartado anterior, cada día se está dando más importancia a las actuaciones responsables por parte de las empresas y se ha producido un gran interés por los impactos sociales y medioambientales que éstas tienen en la sociedad. Por tanto, la RSE engloba todas aquellas actuaciones de la empresa que satisfacen criterios económicos, sociales y medioambientales o del entorno. Así, en la figura 5.6 se engloban las tres dimensiones que lleva intrínsecas la responsabilidad social:

- a) **Dimensión económica.** Está relacionada con la propia actividad de la empresa en cuanto a la producción de bienes y servicios que necesita la sociedad y la creación de valor para sus grupos de interés. Como consecuencia, se produce un incremento de la generación de empleo, un aumento de la riqueza, una mayor formación de los trabajadores, etc. En definitiva, la actividad económica de la empresa es útil para la sociedad, de manera que no existe contradicción entre responsabilidad económica y social, ya que aquella puede considerarse una parte imprescindible y básica de ésta (Guerras y López-Hermoso, 2002).

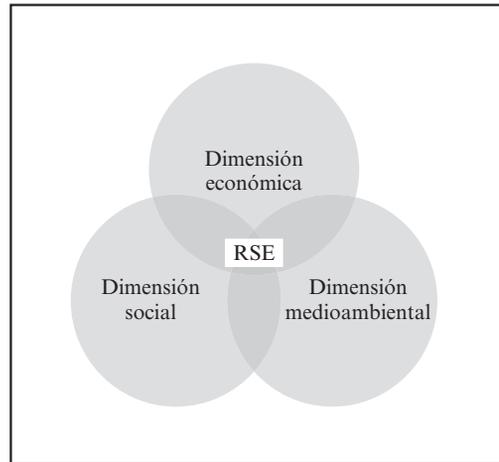


Figura 5.6. Dimensiones de la RSE.

- b) **Dimensión social.** En este ámbito, la empresa se preocupa por la comunidad donde está inmersa, respetando sus costumbres, su cultura e involucrándose en acciones que la beneficien. De este modo, la organización en esta dimensión no se va a ocupar de la producción de bienes y servicios, sino de colaborar en la resolución de problemas del conjunto de la sociedad. Así, destacan las siguientes actuaciones sociales: promoción de la cultura, de la educación, del deporte o del arte.
- c) **Dimensión medioambiental.** Es la que relaciona a la empresa con el entorno que la rodea. La gestión medioambiental y la idea de sostenibilidad de la actividad empresarial se enmarcarían en esta dimensión. Así, las empresas deben proteger el nivel de vida general de la sociedad paliando las externalidades negativas generadas con su actividad llevando a cabo, por ejemplo, actuaciones que eviten la contaminación del aire, la tierra y el agua.

En la tabla 5.1 se recogen ejemplos de la RSC de algunas empresas, pudiendo apreciar las actividades que realizan para favorecer cada una de las dimensiones citadas.

5.3.3. Aspectos relacionados con la aplicación de la responsabilidad social en la empresa

Una vez definido lo que se entiende por RSE y vistas las dimensiones que la componen, se puede afirmar que no es previsible pensar en el éxito empresarial a largo plazo de la empresa si no es tenida en cuenta la responsabilidad social.

TABLA 5.1
Ejemplos de las dimensiones de la RSE

	Ámbito económico	Ámbito social	Ámbito medioambiental
Inditex⁶	<ul style="list-style-type: none"> — Beneficio neto de 2.367 millones de euros en el año 2012 (un 22,5% más de lo alcanzado en 2011). — Total de empleados en el año 2012: 120.314; por tanto, ha creado 10.802 nuevos puestos de trabajo. — El total de tiendas en el año 2012 es de 6.009 (se han abierto 482 tiendas más en relación a 2011). 	<p>Inditex ha elaborado:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Un código de conducta interno (para los empleados, socios, clientes, proveedores y sociedad). — Un código de conducta para los fabricantes de los talleres externos a Inditex. — Una directriz interna de prácticas responsables. 	<p>Inditex cuenta con una política medioambiental que recoge que la empresa debe integrar criterios de desarrollo sostenible, que garanticen una adecuada gestión de los recursos y una protección del entorno. Así un ejemplo de ello lo constituyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> — En primer lugar el informe <i>Inditex Sostenible</i> (2011-2015), donde se recoge que el diseño de moda y su fabricación se realiza en un entorno socialmente responsable. — En segundo lugar, la tienda <i>Ecoeficiente</i> respetuosa con el medio ambiente (Zara Korai, Grecia).
McDonald's⁷	<ul style="list-style-type: none"> — Tiene 444 restaurantes en España (datos referidos a 2012). — Ha creado 21.000 puestos de trabajo al cierre del año 2012. — Tiene una facturación de 951 millones de euros en 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> — Ha creado la Fundación Infantil Ronald McDonald que apoya a las familias de niños enfermos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Gestiona los residuos: recicla los aceites de fritura, las cajas de embalaje o las pilas de los juguetes que regala con el Happy Meal. — Reduce las molestias que puedan ocasionar sus actividades (tanto sonoras como visuales y olfativas). — Ayuda a conservar los recursos naturales realizando un consumo eficiente de éstos.

⁶ <http://www.inditex.es/>.

⁷ Memoria de la Responsabilidad Social Empresarial de McDonald's (2011).

Para la competitividad de las empresas es cada vez más importante un enfoque estratégico sobre RSE. Éste puede reportar beneficios en cuanto a gestión de riesgos, ahorro de costes, acceso al capital, relaciones con los clientes, gestión de los recursos humanos y capacidad de innovación⁸. Dado que la RSE requiere un compromiso con los grupos de interés, permite a las empresas anticipar y aprovechar mejor expectativas sociales y condiciones de funcionamiento que cambian rápidamente. Por tanto, puede impulsar el desarrollo de nuevos mercados y generar oportunidades de crecimiento. Al asumir su responsabilidad social, las empresas pueden ganarse una confianza duradera de los trabajadores, de los consumidores y de los ciudadanos que sirva de base para modelos empresariales sostenibles. Una mayor confianza contribuye, a su vez, a crear un entorno en el que las empresas pueden innovar y crecer.

Para ello, entre las alternativas que utilizan las empresas para hacer pública su RSC, destacan la inclusión en las listas de empresas socialmente responsables; también en los índices de sostenibilidad, y su adhesión a declaraciones o normas internacionales, como las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales.

Como consecuencia de lo anterior, se hace necesario por parte de las empresas adoptar un modelo socialmente responsable que les permita alcanzar el éxito. Y es que diversos estudios se han ocupado de este asunto encontrando una relación positiva entre la responsabilidad social y los resultados obtenidos por las empresas. Así Orlitzky et al. (2003) llevaron a cabo una síntesis de las investigaciones realizadas hasta ese momento, obteniendo las siguientes conclusiones:

- a) Existe una relación positiva y fuerte entre la RSE y los resultados de la empresa.
- b) Esta relación se produce tanto en diferentes sectores industriales como en distintos contextos geográficos.
- c) Existe una especie de círculo virtuoso entre RSC y resultados, de manera que aquellas empresas que invierten en responsabilidad social obtienen a largo plazo mejores resultados y la obtención de éstos permite a las empresas reforzar su inversión en responsabilidad social.

⁸ Informe de 2008 sobre la Competitividad en Europa [COM(2008) 774] y documento de trabajo SEC (2008) 2853.

TÉRMINOS CLAVE

Cultura empresarial.
Valores.
Ética.

Conducta ética.
Responsabilidad social en la empresa.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

1. Realice un comentario crítico de la cultura de la empresa Disney teniendo en cuenta los siguientes aspectos:
 - Identifique los elementos que la componen.
 - Señale si tiene una cultura fuerte o débil.
 - ¿Ha apostado esta empresa por la diversidad cultural?
 - Argumente si la cultura de Disney ha beneficiado o perjudicado a la empresa.

Justifique cada una de las respuestas ayudándose del caso introductorio que se recoge al principio de este capítulo y busque información complementaria.

2. Observe la imagen siguiente e imagínese que usted se encuentra en esa situación. ¿Qué haría?, ¿hasta dónde estaría dispuesto a cambiar sus principios o valores éticos con la finalidad de adaptarse a una empresa? Justifique su respuesta ayudándose del contenido del presente capítulo.
3. ¿Piensa que las empresas están comprometidas con la ética? ¿Invierten recursos en la formación ética de sus directivos y empleados? Busque un ejemplo de esta situación en una empresa concreta.



FUENTE: <http://www.eben-spain.org/2012/04/responsabilidad-individual-en-la-responsabilidad-empresarial-es-suficiente/#more-1209> (accedido el 20/02/2014).

4. Busque información sobre la política de RSC de Coca-Cola (www.cocacola.es) e indique las actuaciones que realiza esta empresa para considerarla como socialmente responsable.
5. ¿Es usted socialmente responsable en su día a día? Exponga las actuaciones que le llevan a ser socialmente responsable en las dimensiones económica, social y medioambiental.

CASO PRÁCTICO: L'ORÉAL, UNA EMPRESA COMPROMETIDA

Durante el siglo pasado, L'Oréal ha recorrido toda una aventura en la industria de la belleza para confirmar su posición como la compañía líder en cosméticos. Más allá de su éxito financiero, la huella de L'Oréal se refleja en una eterna búsqueda. Búsqueda de la innovación, que empezó hace un siglo con el científico e inventor Eugène Schueller, guiado por su incansable afán de investigación y su espíritu pionero; búsqueda de la excelencia a través de productos cada vez más seguros, ingeniosos y efectivos; búsqueda de la diversidad y distintas culturas que satisfagan las necesidades de mujeres y hombres en todo el mundo, y hacer que los productos de belleza estén disponibles para la mayor cantidad de personas posible; búsqueda de significado, como piedra angular de L'Oréal, combinando crecimiento económico, ética y responsabilidad social y ambiental; una búsqueda llena de pasión, que trasciende fronteras y apuesta por hacer más bello el mundo.

La llegada de L'Oréal a España comienza en 1914 cuando una élite de peluqueros españoles empezó a viajar a Francia para abastecerse de productos de la firma. En 1950 se constituyó la sociedad Productos Capilares, S. A. (PROCASA) en Madrid, con el objeto de distribuir y fabricar en España productos de peluquería. Su implantación y expansión fueron espectaculares gracias al apoyo de estos líderes de opinión de la profesión, quienes encontraban en los productos de L'Oréal la calidad, garantía e innovación que les permitía obtener resultados sorprendentes con las mujeres españolas.

En 1971 se inaugura la segunda fábrica de L'Oréal en España, en el Polígono Industrial de Villalonquénar (Burgos). Esta fábrica está considerada actualmente como una de las más ejemplares del grupo por su apuesta por el medio ambiente y el 100% de su producción está certificada para cumplir con la norma ISO 9001/2000.

En España, L'Oréal une todas sus divisiones operacionales en una única sede central desde abril de 2008. El nuevo edificio, situado en Madrid, está concebido con los sistemas tecnológicos más avanzados en climatización y acústica, destacando además la instalación de paneles solares, en línea con la política de responsabilidad medioambiental, de salud y seguridad que se enmarca dentro de los objetivos de desarrollo sostenible del grupo.

En 2009, L'Oréal España realiza la fusión por absorción de sus 4 divisiones (L'Oréal División Productos Gran Público S. A., L'Oréal División Productos Profesionales S. A., L'Oréal División Productos de Lujo, S. A. y Cosmétique Active España, S. A.) en una sociedad jurídica única: L'Oréal España, S. A., y, además, celebra a nivel internacional su primer centenario.

Así, para L'Oréal, todo el mundo aspira a la belleza. De ahí que su principal objetivo sea ayudar a los hombres y a las mujeres de todo el mundo a reconocer su aspiración y a expresar sus personalidades individuales al máximo. Esto es lo que da sentido y aporta valor a su negocio y a la trayectoria profesional de sus empleados, sintiéndose orgullosos de su trabajo.

Como se ha reflejado en párrafos anteriores, esta empresa cuenta con un siglo de experiencia en el sector de la cosmética. En concreto, en el año 2012, L'Oréal obtuvo 20.500

millones de euros de ventas consolidadas y está presente en 130 países, generando 72.600 puestos de trabajo.

Cultura y ética de L'Oréal

La empresa L'Oréal se ha construido sobre la base de unos valores esenciales que son los que le han ido guiando a lo largo de la historia de la compañía, y que lo siguen haciendo en la actualidad. Estos valores han dado pie a su cultura y constituyen el fundamento de la reputación de la empresa.

L'Oréal cuenta con una carta ética que es su documento de referencia y que ayuda a los empleados a implementar el espíritu de la empresa en su día a día. La Carta Ética es aplicable a todos los empleados del grupo L'Oréal, así como a todas sus filiales de todo el mundo. Ésta también es aplicable a todos los responsables y directores de la empresa, así como a cada una de las sedes. Cada empleado recibe una copia de ella.

La Carta Ética se ha elaborado en colaboración con los empleados de 22 países que han sido los que han formado parte de los grupos de trabajo de Asia, Europa, Estados Unidos y América Latina. Por otra parte, el Código lo valida un grupo de 50 expertos a nivel internacional junto al director de cada país, el director de recursos humanos y el responsable de asesoría jurídica local.

Por todo ello, L'Oréal ha sido nombrada una de las compañías más éticas del año 2010 por el Instituto Ethisphere. Y es que esta empresa está muy comprometida con la ética y sus logros. L'Oréal cree que la integridad y el civismo empresarial responsable son fundamentales para el desarrollo del grupo, así como la actividad diaria a todos los niveles en la empresa. El programa de ética de L'Oréal es proactivo y apoya el crecimiento del grupo. En 2000, L'Oréal fue una de las primeras empresas en Francia en establecer un Código de Ética Empresarial. Aunque la ética es considerada como la responsabilidad de todos los empleados, el grupo designó un director de ética en 2007 para reforzar la promoción y la integración de las prácticas éticas entre las empresas.

«Es un honor para L'Oréal el ser reconocida una vez más como una de las compañías más éticas del mundo». Estamos convencidos de que nuestro éxito empresarial sostenible se basa en altos estándares éticos que guían nuestro crecimiento con verdadero sentido de la responsabilidad en la comunidad en general. Esto es lo que da sentido y valor a nuestro negocio y es un maravilloso reconocimiento al compromiso de nuestros empleados en todo el mundo. Esto aumenta la confianza de nuestros consumidores» (Emmanuel Lulin, director de ética de L'Oréal).

Diversidad cultural: apreciar y valorar las diferencias

Del mismo modo que la ética, para L'Oréal la diversidad cultural es una prioridad. Así, el director del observatorio que lucha contra la discriminación, Jean-François Amadieu, reconoce que han analizado a todos los grupos de interés que se han relacionado con la empre-

sa en el período 2005-2006 y no han encontrado ningún tipo de discriminación con relación al origen de cada individuo. Para él, la clave está en ser completamente transparentes y llevar a cabo procedimientos no discriminatorios para fomentar la diversidad, que siempre es beneficiosa para la empresa.

Este compromiso firme de L'Oréal de promover la diversidad entre sus empleados, clientes y proveedores, y la cultura general del grupo ha merecido el primer premio otorgado a las Mejores Prácticas en Diversidad Global en el año 2004. Ello se debe, en parte, a que el presidente de L'Oréal, Lindsay Owen-Jones, ha sido durante mucho tiempo un ferviente defensor de la diversidad y siente que el éxito de su empresa se debe a la cultura de inclusión que él y su equipo trabajaron tanto. «Para mí, la diversidad va más allá de la diversidad étnica, cultural o de género. Se trata de reconocer, respetar y valorar las diferencias, reconociendo que no hay una única manera correcta de ver y hacer las cosas».

El compromiso social de L'Oréal

La empresa L'Oréal sabe que tiene un papel esencial en la creación de un mundo de belleza justo. De ahí que tenga muy en cuenta el impacto que provoca sobre el medio ambiente, en el cual se incluye la biodiversidad y el hecho de que continuamente esté luchando por reducir la contaminación. No se compromete con el futuro, sino que se centra en el buen hacer del presente. Colabora con los países y con las comunidades en los que opera, respetando en todo momento las culturas locales y la sensibilidad de cada país. Mantiene su compromiso por el respeto de los derechos humanos; da por concluida la explotación infantil en el mercado laboral; ha dejado de hacer investigación animal, contribuyendo en todo momento al desarrollo y a la aceptación de otros métodos alternativos, y favorece la colaboración en el desarrollo y asociación de empresas que comparten sus valores y su compromiso ético.

Por todo ello L'Oréal ganó un Trofeo del Medio Ambiente en los Premios al Compromiso Ético (*Prix de l'Engagement Éthique*) después de recibir una puntuación de 15,42 puntos sobre un total de 20 por la calidad y el compromiso a largo plazo de sus actividades de protección medioambientales. El trofeo se otorga a las empresas que reciben las evaluaciones más altas de los analistas profesionales en el Observatorio de Ética (*l'Observatoire de l'Éthique*).

FUENTE: Elaboración propia a partir de www.loreal.es.

CUESTIONES

1. ¿Cómo definiría la cultura de la empresa L'Oréal? ¿Es una cultura fuerte o débil? ¿A qué sujetos llega, es decir, que perspectiva tiene: una perspectiva integradora o de diferenciación? ¿Apuesta por la diversidad?
2. Ayudándose del texto, así como de la página web corporativa de la empresa, www.loreal.es, identifique los principales elementos de la cultura de L'Oréal.
3. Comente los principales factores que han influido en la cultura de L'Oréal.
4. ¿Es L'Oréal una empresa éticamente responsable? Justifique su respuesta ayudándose de la Carta Ética que puede encontrar en la página web.
5. Identifique las actividades que realiza L'Oréal para que sea considerada socialmente responsable en las tres dimensiones: económica, social y medioambiental. Ayúdese para ello del texto del caso práctico y amplíe información con la página web de la empresa.

LECTURAS Y ENLACES DE INTERÉS

La RSE y el deporte: <http://www.slideshare.net/guest4187c5/rsc-en-el-deporte>.

Argandoña, A. (2011): La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, 30, 22-31.

Fonrodona, J. y Argandoña, A. (2011): Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, 30, 12-21.

6

Planificación y control

Contenido del capítulo

- 6.1. La función de planificación.
- 6.2. Las actividades implicadas en la planificación.
- 6.3. El control en la empresa.

Objetivos de aprendizaje

- Comprender qué es la planificación y las actitudes que se requieren para su éxito.
- Identificar y entender los procesos a través de los cuales se lleva a cabo la planificación.
- Conocer las tipologías de objetivos y planes y sus contribuciones al proceso de la planificación.
- Comprender el proceso de control y los tipos de control que existen, así como sus ventajas e inconvenientes.

SOL MELIÁ, DE ESTRENO: LA COMPAÑÍA PRESENTA NUEVO PLAN ESTRATÉGICO

Sol Meliá¹ es la cadena hotelera vacacional más grande del mundo, además de líder absoluto del mercado español, tanto en el ámbito de ocio como en el de negocio. Dispone de más de 350 hoteles distribuidos en 35 países de 4 continentes, y cuenta con una plantilla de 38.000 empleados (en 2013). Las marcas bajo las que comercializa sus productos son Gran Meliá, Paradisus Resorts, ME by Meliá, Tryp, Sol, Meliá, Ininside y Meliá Club.

Sol Meliá presentó a los medios de comunicación y a las principales entidades bancarias de nuestro país su plan estratégico, que dirigió la actuación de la primera hotelera española durante el período 2008-2010. Aunque Sol Meliá admitió su prudencia al situar las previsiones para este período en un contexto de desaceleración e incertidumbre económica, la hotelera preparaba un trienio de intenso crecimiento, que debería ser sustentado por una organización más fuerte y un esfuerzo inversor sin precedentes.

Los co-vicepresidentes y consejeros delegados de Sol Meliá explicaron el modelo de creación de valor de la compañía, donde destacaba la creciente importancia de negocios tan complementarios al hotelero como el del Sol Meliá Vacation Club² y Leisure Real Estate³, que reforzarían el esperado incremento de los ingresos en los negocios hoteleros. Recalcando su voluntad de ser «más hoteleros que nunca», Sebastián y Gabriel Escarrer Jaume explicaron cómo la gestión inmobiliaria y patrimonial o las fórmulas de propiedad mixta reforzarían el negocio hotelero y evitarían la pérdida de sinergias y oportunidades.

A grandes rasgos, el plan estratégico dibujaba una compañía de mayor dimensión y reconocimiento en los mercados que permitiría a Sol Meliá dar el salto cualitativo definitivo, a través de cinco grandes líneas estratégicas y de una rigurosa política de inversiones cifrada en 1.100 millones de euros para el trienio, que debería producir un ROCE⁴ esperado del 16%.

En cuanto a la definición estratégica, Sol Meliá expuso los objetivos, los planes y los resultados a obtener por cada una de las **cinco líneas estratégicas** que formaban su Plan

¹ En junio de 2011 la compañía pasó a denominarse Meliá Hotels International (MHI).

² Sol Meliá Vacation Club (actualmente Club Meliá) se convierte, especialmente a partir de 2008, en un negocio estratégico para Sol Meliá de cara a la fidelización del cliente, y consiste en una fórmula por la que el cliente adquiere estancias de una duración determinada (por ejemplo, una semana), en unidades integradas en algunos de los establecimientos de Sol Meliá, a disfrutar durante cincuenta años, y que podrá intercambiar por otras estancias y semanas, en alguno de los más de 3.700 resorts de todo el mundo asociados a la red SMVNetwork.

³ Negocio estratégico de Sol Meliá, que surge con el doble objetivo de maximizar la rentabilidad de los activos inmobiliarios de la compañía y ampliar el abanico de servicios ofrecidos a los clientes, de cara a su mayor fidelización, desarrollado bajo cuatro áreas de actuación: la gestión de activos, la optimización de espacios, el desarrollo del suelo y los condohoteles, fórmula esta última por la que el cliente puede adquirir la propiedad de una habitación de un hotel en cuestión, mientras que Sol Meliá se encarga de su mantenimiento y comercialización cuando el cliente no hace uso de ella.

⁴ Return on Capital Employed o rentabilidad exigida a los capitales empleados.

2008-2010, a saber: 1. **Brand equity**, que englobaba actuaciones dirigidas a reforzar el valor de las marcas; 2. **Conocimiento y contacto del cliente**, que incluía actuaciones destinadas a elevar la satisfacción y fidelidad del cliente y potenciar los canales de distribución directa; 3. **Diversificación del negocio**, centrada en el desarrollo de los negocios de Club Vacacional como opción de gran futuro, con un crecimiento esperado del 12% y del negocio de Leisure Real Estate; 4. **Gestión del talento**, con políticas destinadas a captar, retener y potenciar el talento humano, y, finalmente, 5. **Sostenibilidad**, que englobaba la responsabilidad de la compañía hacia el medioambiente, la sociedad y la cultura de las poblaciones en las que se integra, y que contempla un ahorro económico para el trienio de 6,7 millones de euros y 8.000 toneladas de CO₂, a través de actuaciones como el Programa SAVE que la hotelera tiene en marcha desde 2004.

La implementación de este plan estratégico debía permitir, entre otros objetivos, la consecución en 2010 de unos *revenues* (ingresos procedentes de actividades de negocio) de 1.835 millones de euros, con una tasa de crecimiento anual acumulada del 10,3%, y un EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) de 479 millones de euros con una tasa de crecimiento anual acumulada prevista del 11,1%.

Junto al crecimiento orgánico previsto para el trienio, cifrado en unos ochenta nuevos hoteles (fundamentalmente a través de fórmulas poco intensivas en capital, como la gestión o la franquicia, en detrimento de la propiedad), y la mejora de los RevPar (o rentabilidad por habitación disponible) en hotelería y Vacation Club, el plan estratégico preveía incrementar los márgenes de explotación gracias a las eficiencias internas que generaría el nuevo modelo organizativo, diseñado en 2008 para apoyar esta nueva orientación estratégica, que establecía sinergias entre las diferentes líneas de negocio, reestructurando una organización por marcas y facilitando los procesos de gestión y control, a través de la creación de un centro de servicios compartidos para prestar funciones centralizadas a toda la compañía. Todo ello debía ser acompañado por una nueva cultura organizacional propiciada por el relevo generacional en la cúpula directiva, que se caracteriza por el equilibrio, el «empowerment» y el trabajo en equipo, orientada a liderar no sólo los rankings empresariales del sector, sino también los de empleabilidad y sostenibilidad.

FUENTE: Adaptado de Nota de Prensa disponible en http://prensa.solmelia.com/view_object.html?obj=84,c,3707 (29-02-2008) (accedido el 15/06/2012) y de información disponible en www.solmelia.com (accedido el 15/06/2012).

En capítulos precedentes se ha estudiado que la función de planificación inicia el proceso o ciclo administrativo que concluye con el control. Ya se conoce, por tanto, que sólo una vez que se ha tomado una decisión sobre los objetivos a lograr y los planes para alcanzarlos, se podrá diseñar la adecuada estructura organizativa requerida para su consecución, a través de la cual puedan ser implementados los planes mediante la movilización de las personas hacia los objetivos. Finalmente, se hace imprescindible

para las organizaciones valorar el éxito alcanzado en la consecución de los objetivos, en términos de eficiencia y eficacia de su actuación, lo que corresponde a la función de control, a través de la cual las organizaciones supervisan y evalúan las actividades administrativas, para asegurarse de que están funcionando conforme a lo previsto y, si fuera necesario, introducir los cambios oportunos para no apartarse del rendimiento esperado. Por tanto, un adecuado proceso de planificación y control es imprescindible para llevar a cabo la administración de una organización.

Sin embargo, algunas organizaciones parecen conducirse sin planificar y sin establecer ninguna aspiración concreta para el futuro, e incluso sin realizar esta imprescindible valoración de los resultados concretos que se van alcanzando, es decir, sin controlar. En ocasiones, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, las acciones parecen suceder sin que respondan a un plan preestablecido formalmente, sino más bien, en el mejor de los casos, al sentido común y buen hacer de sus directivos, y a las respuestas que en cada momento se creen oportunas ante los retos presentados por el día a día de la gestión. Muchos directivos no dedican un tiempo explícitamente concebido para planificar y controlar o, si lo hacen, lo llevan a cabo de una manera informal, albergando planes en su cabeza que no hacen explícitos ni comparten con el resto de la organización, y sobre los que no se genera ningún compromiso ni continuidad. A lo largo de este capítulo se justificará por qué este comportamiento supone situar a la empresa en una arriesgada situación competitiva y reduce las posibilidades de éxito en comparación con aquellas otras situaciones en las que se planifica y controla como actividad directiva sistemática y formalizada.

Así, se proporcionarán los conocimientos necesarios para argumentar que la planificación y el control no sólo constituyen una tarea directiva irrenunciable porque permiten mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, sino que en la actualidad se han convertido en un requisito para la supervivencia de éstas. Se abordarán las actividades que definen el proceso de planificación y el papel que tienen en ella los objetivos y los planes; sus distintos tipos y niveles y cómo estructurar el proceso a través de fases. Para finalizar, se describirá el control como proceso interrelacionado con la planificación y se abordarán sus requisitos, fases y tipología.

6.1. LA FUNCIÓN DE PLANIFICACIÓN

6.1.1. ¿Por qué es necesario planificar?

Antes de iniciar el estudio en profundidad de esta función, es necesario destacar que la planificación, como herramienta directiva, proporciona, al menos, tres contribuciones esenciales que debieran ser suficientes para justificarla. En primer lugar, hace posible elegir dónde se quiere estar en el futuro. En segundo lugar, permite decidir cómo se quiere llegar hasta allí. Y, en tercer lugar, hace posible que esto sea conocido por todas las personas cuyos esfuerzos se requerirán para alcanzar los propósitos.

- En primer lugar, planificar implica tomar decisiones por anticipado con respecto a qué objetivos se quieren lograr en el futuro. Como ya se estudió, *decidir* significa elegir entre distintas alternativas, en este caso, elegir entre distintas opciones en relación con el futuro al que se aspira. Con la planificación se opta por sentar las bases para perseguir un futuro deseado en lugar de otro. Las organizaciones, igual que los individuos, pueden elegir qué objetivos desean perseguir durante su existencia. Desde el mismo momento en que alguien decide convertirse en emprendedor y lo hace confiando en un proyecto determinado en lugar de otro, por ejemplo, con un producto innovador y arriesgado, como la elaboración de productos *gourmets* basados en la utilización de alta tecnología o *gastro-nomía molecular*, está decidiendo con respecto al diseño del futuro que va a perseguir; sobre lo que quiere ser en el futuro. Cuando Juan Carlos Caballero —alma *mater* de Biogades Food Tech— decidió crear una empresa especializada en perlas esferificadas de líquido comestibles (vino, licores, etc.), sabía que con esta decisión estaba condicionando un futuro diferente (según él, sin duda, mejor) al que habría tenido si hubiera decidido emprender un negocio más maduro y menos novedoso, como, por ejemplo, un restaurante o catering, a los que Juan Carlos había dedicado su larga trayectoria profesional ejerciendo como reputado chef.

Biogades, como tantos otros proyectos que han conseguido alcanzar el éxito, no es el resultado de una decisión al azar. Lógicamente, su puesta en marcha estuvo fundamentada en un análisis racional, más o menos formalizado, que evidenció una serie de oportunidades de las que se han podido inferir posibilidades reales de éxito al emprender este proyecto. Aunque podría pasar inadvertido, es necesario destacar que, al tomar estas decisiones, un emprendedor está realizando su primer —y probablemente más trascendental— proceso de planificación con el que está optando por los objetivos que perseguirá en su futuro inmediato. Es decir, la planificación lleva implícita la idea nada desdeñable de que se pueden elegir, a través de un método racional, los resultados deseados. Si Gabriel Escarrer ha logrado posicionar al grupo Meliá Hotels International (MHI) donde está hoy, ha sido gracias al acierto de todas las decisiones estratégicas que ha ido adoptando desde que en 1956, con veintiún años, tomara su primera decisión de alquilar el Hotel Altair en Palma de Mallorca. Como se estudiará en este capítulo, al tomar estas y otras muchas decisiones no se está haciendo otra cosa sino planificar y, con ello, decidir hacia dónde conducir a la empresa en el futuro.

Con seguridad, el futuro incorporará restricciones procedentes del ambiente externo y de otros aspectos internos que deben ser tenidos en cuenta a la hora de decidir sobre los objetivos, pero la idea que subyace al concepto de la planificación es que las organizaciones, como las personas, pueden crear y diseñar un futuro deseado a partir de las adecuadas decisiones y acciones consecuentes.

Por añadidura, no planificar significa estar dispuesto a asumir que cualquier rumbo es indiferente y ello, con frecuencia, puede incluir —estableciendo un símil marítimo— conducirse sin rumbo y a la deriva. Sin embargo, la planificación permite hacer esa clase de alquimia que, en palabras de Paulo Coelho, haría

posible que *cuando una persona realmente desea algo, el Universo entero conspire para que pueda realizar su sueño*. O lo que, en términos más científicos, Ackoff (1990) denomina planificación interactivista, es decir, «el diseño de un futuro deseable y de la invención de los medios para llegar a él».

EL FUTURO SE PUEDE DISEÑAR A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN

Visione el vídeo **The Wand (La varita mágica)**, de Nick Worthey, ganador del premio de cortometrajes Atomfilms en 2006. Intente reflexionar sobre el mensaje del corto, en términos de las posibilidades del ser humano —y, por ende, de las organizaciones— de diseñar su futuro. Así que «¡Cuidado con lo que desees, porque puede convertirse en realidad!».

Disponible en http://www.seriesflash.com/n/SERIES_DE_FICCION/The_Wand_-_La_Varita_Magica/The_Wand_-_La_Varita_Magica.php (Accedido el 15 de junio de 2014).

- En segundo lugar, cada objetivo puede ser logrado mediante un variado abanico de planes alternativos. Como ya se estudió, la empresa, como cualquier sistema abierto, goza de la propiedad de la equifinalidad, es decir, puede lograr el mismo objetivo mediante distintas alternativas. Por ejemplo, el modo (o estrategia) a través de la cual MHI ha conseguido posicionarse entre los principales grupos hoteleros del mundo ha sido el crecimiento y la diversificación geográfica basada en la reinversión continua de los beneficios procedentes de las operaciones en nuevas adquisiciones, en el crecimiento a través de la compra de otras cadenas ya existentes y en la remodelación y modernización constante de sus plantas hoteleras. Éste es uno de los caminos posibles hacia el éxito, resultado de las decisiones de Escarrer, pero lógicamente existen otras opciones posibles.

Igualmente, al crear un proyecto como el de Biogades FoodTech hay que diseñar el camino a través del cual se llevará a cabo: ¿en solitario o junto a un socio?; ¿en una ubicación céntrica y más cara o en una alejada del centro y más barata?; ¿en un local alquilado o comprado?; ¿con recursos financieros aportados por la familia o por un banco? Lógicamente, cada una de estas alternativas tendrá repercusiones distintas para la organización, algunas de las cuales es posible que no se quieran o se puedan asumir. ¿Qué habría pasado si un banco hubiera exigido a un emprendedor hipotecar la casa de sus padres para proporcionar la financiación? ¿Habría estado dispuesto a ello?

La pregunta clave es cómo saber cuál de estas opciones es la mejor o la más adecuada en cada caso. Resulta obvio que la intuición no puede guiar este proceso de toma de decisiones o, al menos, no en exclusividad. Piense en el limitado papel de la intuición en decisiones como las que adopta Meliá en junio de 2010, vendiendo su marca Tryp al gigante americano Wyndham (quien pasa a denominarla TRYP by Wyndham) para, a continuación, conformar un acuerdo de cooperación y seguir gestionando sus más de 90 hoteles bajo contrato de licencia. Pues bien, la planificación es la función que proporciona los instrumentos

necesarios para seleccionar el mejor camino posible para una decisión, en función de los factores condicionantes y restricciones de cada situación y de un método sistemático y formalizado de toma de decisiones. Estos instrumentos serán estudiados a lo largo de este capítulo.

- En tercer lugar, una vez que se ha decidido hacia dónde uno quiere dirigirse y cuál será el camino, lo más frecuente es que se necesite contar con un equipo de personas para conseguirlo. A veces serán sólo diez y a veces quinientas o cinco mil, pero, en todos los casos, las organizaciones existen porque se precisa la contribución de muchas personas para alcanzar unos objetivos determinados. Si se quiere lograr el esfuerzo inequívoco de ese equipo hacia unos mismos resultados, será imprescindible que cada una de las personas que lo integran conozca con claridad qué contribución particular debe realizar para alcanzar los objetivos globales. O lo que es igual, la familia Escarrer no sólo debe conseguir diseñar los planes adecuados para permitir que MHI alcance el crecimiento corporativo y la rentabilidad esperada en el grupo, sino que será imprescindible que también se asegure de que el director, el jefe de cocina, el cocinero o el recepcionista de cada uno de sus hoteles en cualquier parte del mundo sepa cómo se espera que contribuya a los objetivos generales. La planificación proporciona, a través de la idea de la jerarquización y desagregación de objetivos y planes globales en otros específicos, los instrumentos necesarios para que cada persona o unidad integrante de la organización sepa qué resultados debe conseguir y con qué actuaciones debe hacerlo.

6.1.2. El concepto de planificación: características

La planificación, como ya se ha apuntado, es el proceso administrativo de toma de decisiones mediante el que se seleccionan los objetivos que una organización se propone lograr en el futuro y se establece un conjunto de planes y acciones que posibiliten su consecución. Se trata, por tanto, de establecer no sólo el *qué* se quiere lograr (objetivos), sino también el *cómo* lograrlo (planes de acción y recursos), el *cuándo* (plazo temporal) y *quiénes* deberán conseguirlo (responsables y ejecutantes). La planificación proporciona los elementos necesarios para el diseño de los planes que la organización requerirá de cara a conseguir los resultados deseados y supone una guía para los individuos que deberán llevar a cabo las actividades definidas.

De esta definición se deriva el carácter finalista, intelectual, sistemático y racional de la planificación (véase la figura 6.1). A continuación, se van a analizar las implicaciones de cada una de estas características sobre la función de planificación.

En primer lugar, es necesario comprender el carácter finalista de la planificación, es decir, esta función se concibe como una actividad que sólo cobra sentido si con ella se logra contribuir a la consecución de los adecuados objetivos organizacionales con más probabilidades que sin llevarla a cabo. Para que esto se logre es necesario que se observen los requisitos a los que se va a hacer referencia más adelante, tanto en lo relativo al diseño de objetivos como de planes para lograrlos.

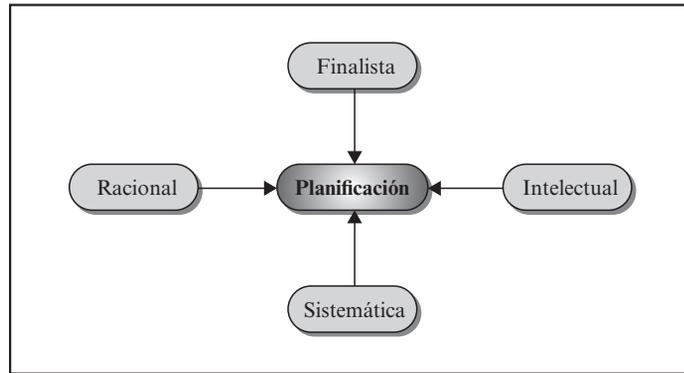


Figura 6.1. Características de la planificación.

En segundo lugar, la planificación es un proceso reflexivo e intelectual, previo a la acción, de toma de decisiones sobre el futuro. En realidad, todo el proceso de planificación se realiza mediante la toma de decisiones referida a cómo se actuará en el futuro, pero no actuando. Si bien el adecuado diseño de planes sólo cobra sentido a través de una óptima gestión de su ejecución, recuérdese que, tal y como fue descrito en el capítulo 3, la implementación de los planes es una tarea que corresponde a la dirección estratégica, a la que también pertenece el control de resultados. Ahora bien, obsérvese que, como Koontz et al. (1990) señalan, con la planificación no se trata de dejar la toma de decisiones para el futuro, sino de tomar decisiones en el presente, pero referidas al futuro.

En tercer lugar, planificar implica desarrollar un proceso formal y sistemático, basado en metodologías estructuradas (Aguirre et al., 1999). Actualmente, la planificación se concibe a partir de un análisis sistemático de la realidad y la consideración de previsiones sobre un número cada vez mayor de variables. Además, la función de planificación requiere llevar a cabo una serie de actividades, a menudo complejas, desarrolladas por toda la organización, tanto verticalmente —desde el nivel más alto hasta el más bajo— como horizontalmente, extendiéndose a cualquier función y área. De ello se deriva que debe ser conocida y, por tanto, comunicada a todos los miembros de la organización. Esto sólo se consigue, en la mayoría de las ocasiones, con procesos formalizados de actuación. Herramientas como las que van a ser estudiadas en el último epígrafe del capítulo facilitan esta sistematización.

Sin embargo, muchas veces la planificación se lleva a cabo de manera informal o, incluso, implícita. Esto sucede, por ejemplo, cuando los planes se elaboran y mantienen en la cabeza del directivo, sin ser explicitados en un documento escrito ni ser comunicados, siquiera oralmente, a la organización; o cuando se establecen objetivos inconcretos, *grosso modo*, con planes muy genéricos de actuación para la alta dirección, pero no se hacen extensivos a todas las áreas y niveles de la organización; o cuando los pronósticos están basados en intuiciones o informaciones subjetivas y no en técnicas sistematizadas. Es necesario destacar que también en estos casos se está planificando puesto que se han

delimitado los objetivos a perseguir y el camino hacia ellos. Pero la conveniencia de desarrollar el proceso de este modo es más que discutible. Mientras en empresas pequeñas, con fluidos y eficientes procesos de comunicación y elevada implicación de las personas requeridas para llevar a cabo los planes, puede ser suficiente, viable e incluso exitosa, en la mayoría de las ocasiones resulta claramente insuficiente. Hay que tener en cuenta que la planificación informal puede limitar muchas de las potenciales ventajas que la función ofrece cuando ésta se desarrolla de manera metódica y sistematizada, utilizando sus actividades y elementos tal y como va a ser descrito en este capítulo.

Para concluir con las características atribuibles a la función, la planificación debe basarse en procesos y previsiones racionales y objetivas, optimizadas por los instrumentos de pronóstico actualmente a disposición de la dirección. La intuición, la subjetividad y el azar han minimizado sus contribuciones a la toma de decisiones directivas, que se basa actualmente en procesos y técnicas racionales de análisis de la información pasada, presente y futura disponible en la que fundamentar los pronósticos. La calidad de las previsiones condiciona de manera determinante el éxito de la planificación.

Asimismo, hay que tener en cuenta que la disponibilidad de la información adecuada por parte de la organización es un requisito imprescindible para la racionalidad de la planificación. Los sistemas de información, a través de la denominada Inteligencia de Negocios (o *Business Intelligence BI*), proporcionan soporte mediante numerosas herramientas informatizadas¹ de uso generalizado en la adopción de decisiones de planificación y también de control.

6.1.3. Las contribuciones y limitaciones de la planificación

El proceso de la planificación concebido en los términos en que acaba de ser descrito, como un proceso sistemático y racional de establecimiento de planes para alcanzar objetivos, permite aprovechar numerosas contribuciones de cara a conseguir una eficiente administración de las organizaciones. A continuación se van a analizar algunas de las más relevantes.

Como ya se apuntó en capítulos previos, la planificación es la función que **inicia el proceso administrativo**, la primera tarea **sin la cual el resto de las actividades directivas pierden consistencia** y, muy particularmente, la función de control se hace inviable, al carecer de estándares con los que establecer comparaciones para evaluar el progreso de la organización. Si no se sabe qué queremos lograr, no se puede evaluar si se ha conseguido. Es más, si no se sabe dónde se quiere llegar, cualquier resultado logrado, siendo mínimamente positivo, se tendrá que dar por aceptable. Por ello, la planificación y el control se consideran un binomio indisoluble, y su estudio se suele abordar conjunta-

¹ Algunas de las herramientas más populares son el cuadro de mando integral o los sistemas de soporte a la decisión (DSS), tales como los sistemas de información gerencial (MIS), sistemas de información ejecutiva (EIS), sistemas de apoyo a la toma de decisiones en grupo (GDSS) o sistemas expertos basados en inteligencia artificial (SSEE).

mente porque la planificación no tiene sentido sin el control, y el control no puede realizarse sin la planificación.

Igualmente, la secuencia del ciclo administrativo requiere la elección de los objetivos y el diseño de planes, como paso previo al establecimiento de la estructura organizativa que conseguirá la ejecución eficaz y eficiente de tales planes. Por ejemplo, el caso inicial sobre MHI describía cómo se requería desarrollar e implantar un nuevo modelo organizativo, llevado a cabo en 2008, en respuesta a los nuevos objetivos y estrategias marcadas en el Plan 2008-2010, de cara a permitir una gestión más eficiente y el importante crecimiento orgánico que la compañía preveía. Dentro de esta nueva estructura organizativa, las áreas de Sol Meliá Vacation Club y Leisure Real Estate cobran un fuerte impulso, constituyéndose en divisiones que se igualan en importancia al área de Hoteles, quedando estas tres áreas en el centro de toda la actividad de MHI, en respuesta a la estrategia de diversificación del grupo hacia estos tres negocios, de los que esperaban obtener importantes sinergias. Igualmente cuando en 2011 creó una nueva división, Asia-Pacífico, respondía al objetivo de posibilitar el alineamiento con las estrategias marcadas en su nuevo Plan 2012-2014 de aumentar la presencia en el continente, convertido en el principal foco de expansión de la compañía para estos años.

Además, con la planificación **se establece un lugar común al que dirigir la organización** en el futuro, proporcionando una dirección hacia la que coordinar los distintos esfuerzos y actuaciones de la empresa, al vincularlos a una preselección de objetivos concretos. Pero, además, es el instrumento imprescindible para poder **salvar el desfase entre el presente real y el futuro deseado**. Normalmente, para situarse donde se quiere estar en el futuro se requieren actuaciones concretas que, de no preverse, probablemente no sucederán (Ackoff, 1978). Recuérdese que la planificación está orientada a la creación de un estado futuro que no es probable que suceda a menos que se haga algo para lograrlo.

Otra de las contribuciones de la función de planificación es que, al obligar a realizar una previsión sobre el futuro, **evidencia oportunidades y amenazas que, en otro caso, podrían pasar inadvertidas**. La planificación es (o debe ser) un proceso creativo, innovador y renovador (Aguirre et al., 1999) de toma de decisiones, que permite anticipar los cambios y reducir la incertidumbre propia de la actividad empresarial, favoreciendo la capacidad de cambio y adaptación de las organizaciones, obligando a formular los planes que contengan las respuestas más adecuadas. Aun cuando pudiera pensarse que la planificación no es ninguna panacea en sí misma, debería valorarse su contribución al obligar a una reflexión sobre el punto de partida, el punto de llegada y el camino a seguir.

Una poderosa razón para establecer sistemas de planificación formales es que, como señalan Robbins y Coulter (2005), aquellas organizaciones que la llevan a cabo durante un plazo de tiempo sostenido (al menos cuatro años) presentan **mejores rendimientos económicos** que quienes no planifican, aunque lógicamente no pueda afirmarse que la planificación garantiza el éxito siempre.

De hecho, la planificación también presenta algunas limitaciones y cuenta con detractores, entre quienes se encuentran algunos directivos que se muestran desconfiados ante la función. Podría pensarse que, a veces, los directivos se oponen a la planificación por simple **rechazo a que su comportamiento sea evaluado o fiscalizado**, puesto que la planifica-

ción implica para los administradores, adquirir un compromiso con unos resultados que, de no alcanzarse, permiten cuestionar su gestión, al proporcionar una base nítida para el control. En otras ocasiones, los directivos simplemente presentan cierta aversión al trabajo puramente intelectual, y suelen preferir la acción antes que la reflexión (Mintzberg, 1983).

Muchos de ellos no encuentran justificable el **coste en términos del empleo de recursos y tiempo** que conlleva la función, en relación con los beneficios que proporciona. En lugar de concebirla como una inversión que mejora la eficiencia y eficacia directiva, son reacios a planificar al considerarla una función que compromete al directivo en una tarea por la que, en muchas ocasiones, debe **dejar de solucionar problemas urgentes actuales** para diseñar un futuro que está por llegar y que, por naturaleza, es incierto, imprevisible y cambiante. De nada servirá tener planes técnicamente perfectos si resultan inaplicables a causa de la evolución de factores del entorno que son incontrolables para la organización.

Así, en muchos directivos **no existe un verdadero interés por planificar**. En lugar de tomar decisiones, simplemente se hacen pronósticos sobre el futuro, en ocasiones sin premisas consistentes y técnicamente sólidas empleando la información y las herramientas adecuadas. A veces se planifican objetivos generales, pero sin incluir objetivos desagregados o estrategias que los apoyen consistentemente, lo que, como veremos más adelante, hace inviable el éxito de la planificación.

En otras ocasiones en que se critica el fallo de muchos procesos de planificación, **el error proviene de la implementación** y no del diseño; de la falta de una estructura organizativa que apoye la orientación estratégica y de una clara cultura que apoye el proceso; de falta de una adecuada dirección del cambio o de resistencias que no se saben vencer, o de la falta de los mecanismos de control adecuados y del apoyo de los sistemas de información.

6.1.4. Cómo afrontar una planificación exitosa

Quizá algunas de las críticas anteriormente citadas podrían estar incluso justificadas, si la planificación no se desarrolla con la actitud adecuada. Cabría preguntarse cuál es esa necesaria actitud requerida para que el proceso de planificación logre maximizar sus contribuciones y limitar las potenciales dificultades o inconvenientes de la función. Algunos de esos requisitos que deben ser respetados para lograr una planificación exitosa se analizan a continuación.

Eficiencia de la planificación. La planificación no sólo es una actividad finalista orientada a la consecución de objetivos, como ya se ha indicado, sino que también debe lograrlos en términos de eficiencia (Steiner, 1979; Koontz y Weirich, 1994), considerando los costes y el empleo de recursos en los que se incurre para llevarla a cabo, de manera que se vean compensados con la mejora de resultados que el proceso aporta a la empresa. Este lógico requisito es, sin embargo, obviado en muchos procesos de planificación que nunca se han preocupado en contrastar su eficiencia, mediante la consideración tanto de los costes explícitos del propio sistema de planificación (tiempo dedicado a la actividad, coste de adquisición de herramientas, asesoramiento, etc.) como los implícitos

e indirectos derivados de verificar y controlar los resultados (establecer estándares, medir cantidades y calidades de productos, analizar encuestas de satisfacción, etc.).

Flexibilidad de la planificación. Esta tarea directiva sirve de poco si no se lleva a cabo con la suficiente flexibilidad y realismo. La planificación debe concebirse como un proceso continuo, abierto y dinámico (Gallego y Casanueva, 2011) que no encorsete al directivo dentro de un plan de actuación inamovible e irreal, sino que estimule al aprovechamiento óptimo de los recursos y capacidades organizativas, dentro de un marco general de actuación coordinada. Cuanto más precisa es una planificación, más necesaria es la consideración de una actitud flexible ante ella. La planificación debe ser realizada desde la perspectiva de que las variables y elementos que intervienen en ella contienen suficiente incertidumbre como para que puedan tener que ser modificados, o bien se deben contemplar diversas alternativas de actuación posibles.

Desde este punto de vista, la planificación no está reñida con la flexibilidad, tal como se aborda en la lectura del mismo título presentada a continuación, en la que se ponen de manifiesto diferentes formas de dotar a esta actividad de la necesaria flexibilidad. Para Inditex, la aparición de un escenario de crisis no ha requerido reformular los objetivos básicos de su plan estratégico, pues creen que el rediseño de algunos planes operativos que estimulen la optimización de su gestión será suficiente para contrarrestar las desviaciones en las previsiones. Por el contrario, MHI reacciona, en plena vigencia de su Plan Estratégico 2008-2010, con un Plan de Contingencia² 2009 para revisar su estrategia a largo plazo en nuestro país y adaptarla a las circunstancias del mercado, limitando el impacto de la crisis, gracias a lo cual la compañía declara haber podido seguir creando valor para sus grupos de interés en el peor contexto de crisis que se recuerda para el sector. Por su parte, Endesa actualiza las previsiones de su plan estratégico en vigor sin que los analistas especializados prevean por ello ninguna repercusión sobre su cotización bursátil, incluso esperan que se producirán nuevas actualizaciones si se anuncian medidas sobre el déficit tarifario que afecten a las previsiones. Ninguna de estas empresas se ha visto limitada por una planificación rígida e inamovible.

LA PLANIFICACIÓN NO ESTÁ REÑIDA CON LA FLEXIBILIDAD

Inditex, una vuelta de tuerca más a la gestión diaria

El nuevo escenario de crisis generalizada de los últimos años no ha alterado los planes de Amancio Ortega, quien ni siquiera procedió a diseñar un nuevo plan estratégico en el sentido literal del término para abordar la actual coyuntura. Para Inditex, había otras soluciones más cercanas, que pasaron por dar una vuelta de tuerca a la gestión diaria para ahorrar costes, aumentar ventas y mejorar eficiencia. Esa estrategia también pasa por tratar de mejorar el producto, de avanzar en la presentación y el diseño, de distribuir más rápido y dar mejor atención y servicio al cliente, entre otros puntos.

FUENTE: www.elpais.com, 11 de marzo de 2010.

² Un plan de contingencias es un plan que se elabora como alternativo para su puesta en marcha cuando fallan las premisas básicas del proceso de planificación.

Sol Meliá lanza un plan de contingencia tras sufrir una caída de beneficios del 97%

Sol Meliá se ha visto obligada a hacer frente a la crisis mediante un plan de contingencia, que será lanzado para intentar mejorar los resultados de la empresa. El beneficio neto descendió un 97,5% durante el primer trimestre de este año, de tal manera que la firma de Escarrer ganó apenas 500.000 euros durante este período. «Ante la debilidad e incertidumbre del entorno, Sol Meliá concentra todos sus recursos y experiencia en el desarrollo de un Plan de Contingencia 2009 que, potenciando fortalezas internas tales como la disciplina de costes o su solidez financiera, permita a la empresa fortalecerse competitivamente de cara a la salida de la crisis. Cuatro son los ejes de actuación en torno a los que gira este plan: incremento de ingresos, racionalización de costes, gestión de riesgos y equilibrio financiero y de caja», informó ayer la cadena hotelera.

Sol Meliá pretende «resaltar la continuidad y consistencia de su política de expansión», y ayer anunció que en los primeros meses de 2009 ha firmado la incorporación de seis hoteles con 1.331 habitaciones, el 88% de las cuales se suman bajo un contrato de gestión, y el 12% restante en régimen de alquiler.

FUENTE: www.diariodemallorca.es, 13 de mayo de 2009.

Endesa actualiza su Plan Estratégico 2012-2016

Como parte del plan estratégico anunciado por su matriz Enel (92% del capital de Endesa), la eléctrica española ha actualizado su plan estratégico para el período 2012-2016. La estrategia es muy continuista con respecto al plan anterior (2011-2015) al mantener la contención de la inversión en capital fijo, con una media anual de inversiones de 2.140 millones de euros. Las inversiones se repartirán a partes iguales entre España&Portugal y Latinoamérica. También continuarán con la contención de costes operativos/obtención de sinergias: tras superar en 2011 el objetivo marcado en un 24%, de 2012 en adelante se marcan un objetivo recurrente en línea con el alcanzado en 2011. El crecimiento del beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones (EBITDA) seguirá siendo muy limitado, con una tasa anual de crecimiento esperada de un 2,7% para el período 2011-2016 y el crecimiento provendrá de Latinoamérica (un incremento del 7,3% anual frente a un incremento del 1,7% anual en España&Portugal). Según las estimaciones de la eléctrica, el crecimiento sería prácticamente plano en los próximos tres años (con Latinoamérica compensando el peor comportamiento doméstico) para luego acelerarse a partir de 2015 por un mayor crecimiento esperado en Latinoamérica y una cierta normalización a nivel doméstico. De cara a 2012, se espera una caída del 3,6% en el beneficio antes de intereses, impuestos y amortizaciones condicionado por la caída en España&Portugal de un 17%, que sólo será parcialmente compensado por un crecimiento del 12% en el negocio en Latinoamérica, principalmente por crecimiento del negocio regulado.

La actualización estratégica no debería suponer ninguna sorpresa: las previsiones de EBITDA están totalmente en línea con las estimadas por el consenso, por lo que no debería tener un impacto significativo en cotización, que seguirá pendiente de las medidas regulatorias que anuncie el Gobierno para solucionar el problema estructural del déficit de tarifa, y que modificarían las actuales previsiones.

FUENTE: Adaptado de Nota de análisis, Renta4, 8 de marzo de 2012, disponible en www.r4.com/analisis/informes/ele_080312.pdf.

Cuantificación de la planificación. La planificación debe generar objetivos verificables en un período de tiempo concreto, que se orienten por la máxima: «si no se puede medir, no se puede controlar, y si no se puede controlar, no tiene sentido planificar». Cuando se aborde el estudio de los objetivos más adelante, se hará mención especial a la planificación de objetivos de carácter cualitativo.

Proactividad de la planificación. Algunos directivos mantienen, aún en la actualidad, una actitud reactiva ante los retos estratégicos, que implica esperar a que el futuro se haga presente (y, por tanto, cierto) y sólo entonces responder ante él. Se indicaba al inicio de la introducción que muchas pequeñas empresas parecen orientarse por esta actitud. Sin embargo, la mayoría de los directivos y empresas hoy día, más allá de su tamaño, son conscientes de la necesidad de actuar proactivamente, es decir, anticipándose al futuro y preparándose para él, intentando afrontar las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades. Las actuaciones necesarias para ello deben ser establecidas por la planificación.

Aún más, la actitud proactiva no sólo puede lograr que la planificación contribuya a diseñar anticipadamente el futuro necesario, sino también el futuro deseado, a través de lo que Ackoff (1990) denomina una actitud interactiva desde la que se concibe el futuro sujeto a la creación, a partir del diseño y la invención de los métodos para llegar a él. Aunque es una realidad que no todas las empresas desarrollan este enfoque hacia la planificación, esta actitud interactiva es la que maximiza las aportaciones de la función, al poner el acento en los procesos de gestión de la creatividad, la innovación y el talento y conocimiento de las personas que componen una organización.

6.2. LAS ACTIVIDADES IMPLICADAS EN LA PLANIFICACIÓN

La función de planificación se materializa en la definición de objetivos y el establecimiento de los planes necesarios para su consecución. Con carácter general, la planificación requiere de ambos elementos, objetivos y planes, tanto si se está llevando a cabo para un gran grupo empresarial como para una pequeña o mediana empresa, y tanto si se refiere a una planificación global para toda la empresa como si se está planificando una actuación muy concreta y específica, aunque es lógico suponer que la complejidad de estos elementos diferirá ampliamente de unas situaciones a otras.

En todos los casos, la consecución de unos *objetivos* requiere de unos planes que describan las actuaciones generales que serán necesarias (se denominan *estrategias*) (véase la figura 6.2). Cuando la planificación se refiere a toda la empresa, los objetivos, como ya se ha estudiado, vienen enmarcados y derivados de su *misión* o propósito básico inspirador de su razón de ser y deben ser compatibles y consistentes con ella. Además, para delimitar qué acciones son aconsejables y cuáles no, se precisan unas guías u orientaciones para tomar decisiones (denominadas *políticas*), y para determinar el modo preciso de actuar se requieren instrucciones que se incluyen en otro tipo de planes (denominados *procedimientos y reglas*). Finalmente, la materialización de los planes requiere el empleo de unos recursos financieros que se necesita prever (contenidos en los

presupuestos). Con frecuencia, las actuaciones generales que se han concebido suelen requerir estar apoyadas por planes parciales y más específicos (denominados *programas* o *proyectos*).

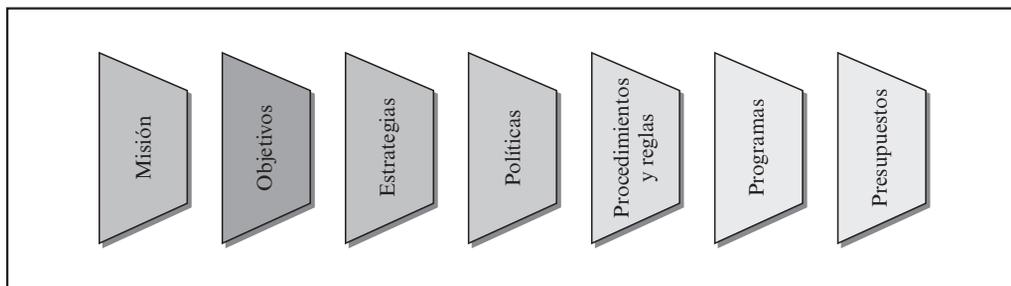


Figura 6.2. Elementos de la planificación.

Así, por ejemplo, MHI considera que para cumplir en la actualidad su misión, definida desde hace más de cincuenta años, es imprescindible plantearse unos objetivos de sostenibilidad medioambiental que están cuantificados y sobre cuya consecución inciden especialmente los últimos planes estratégicos de la compañía: número de establecimientos certificados en medioambiente, kilos de emisiones de CO₂ por estancia, metros cúbicos de consumo de agua por estancia, kilos de residuos recogidos y reciclados por hotel y número de clientes implicados en la protección de biodiversidad, entre otros³. Para la consecución de estos objetivos medioambientales, MHI plantea un eje estratégico que integra numerosas acciones (*estrategia de sostenibilidad*) desarrolladas en cuatro áreas: energía y emisiones, agua, consumo de recursos y gestión de residuos y biodiversidad. Estas acciones afectan a todas las áreas de la empresa (hoteles, departamentos de servicios centrales, recursos humanos, incluso a clientes y sociedad) y se enmarcan dentro de la política de sostenibilidad global aprobada por el consejo de administración de MHI (*política*).

Las actuaciones de MHI en este campo deben regirse por las indicaciones contenidas en el manual de desarrollo sostenible (*procedimiento*) desarrollado en 2009, y de obligado cumplimiento para todos los hoteles, en el que se establecen procedimientos normalizados como, por ejemplo, la estandarización técnica del material de iluminación eficiente que se ha de llevar a cabo en los hoteles. (En 2013, destaca el reemplazo masivo en medio centenar de hoteles de Europa de 22.000 lámparas convencionales por tecnología LED). Como apoyo adicional a toda la política de sostenibilidad medioambiental, el Programa SAVE de la compañía, al que hacía referencia el caso inicial, es un

³ Los compromisos adquiridos en términos de magnitudes y los resultados logrados pueden ser consultados en las Memorias de Sostenibilidad de MHI disponibles en la página web corporativa.

ambicioso plan de actuación del que ya forma parte más del 70% de los hoteles de 20 países (en 2013), que cumplen unos estrictos requisitos medioambientales.

Esta descripción relata los principales elementos con que cuentan las empresas para dar contenido a las actividades implicadas en la planificación y, dado su elevado impacto para lograr el éxito de la función, serán abordados en profundidad en los siguientes epígrafes.

Es necesario destacar que cualquiera de estos elementos (tanto los objetivos como las estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos) pueden y deben ser elaborados con distinto alcance (para toda la empresa o para una parte de ella), referirse a diferentes contenidos (producción, comercialización, recursos humanos, responsabilidad social corporativa, resultados económico-financieros...) y a diferente plazo (corto o largo plazo). Y pueden ser elaborados con distinto grado de detalle. Se estudiarán, por tanto, diferentes criterios de clasificación para proporcionar una visión amplia y completa de todos los elementos que integran la planificación y del papel que cada uno tiene en ella.

Respecto de las actividades aquí descritas, surgen dos cuestiones importantes. Por un lado, la complejidad de las interrelaciones entre todos los objetivos y planes de una organización y, por otro lado, la necesidad de jerarquizar la planificación. A continuación se va a analizar cada uno de estos aspectos.

Las interrelaciones entre objetivos y planes

La descripción de las actividades implicadas en la planificación que se ha ofrecido en el apartado anterior, de modo que cada objetivo o grupo de objetivos queda vinculado unidireccionalmente a una única estrategia concreta y a una política y procedimientos específicos, es, con frecuencia, una simplificación (metodológica) que no suele ser realista. Como es sabido, cualquier modelo de análisis no es más que una simplificación de la realidad, mucho más si esa realidad se comporta como un sistema con complejas interacciones, que es el caso de la empresa. Por ejemplo, la estrategia medioambiental de MHI se plantea conseguir los objetivos de sostenibilidad que la empresa ha establecido y que se han descrito anteriormente. Pero, a la vez, la consecución de estos objetivos medioambientales produce ahorros significativos de costes (energéticos, en recursos, etc.) que contribuyen a conseguir objetivos de carácter económico relacionados con el funcionamiento operativo de los hoteles.

Simultáneamente, estos objetivos medioambientales se espera que contribuyan a aumentar el número de clientes y a fidelizar a los actuales al ayudar a posicionar la marca a través de la consecución de ventajas competitivas, siempre que la empresa instrumentalice las adecuadas estrategias de comunicación y logre transmitir a sus clientes el comportamiento sostenible y responsable sobre el que ha centrado gran parte de sus esfuerzos en los últimos años. Para ello se ha elaborado el plan director de posicionamiento público que trabaja el ámbito de la comunicación y gestión de la información en relación con los grupos de interés para reforzar la imagen de la compañía a largo plazo, entre otros, en el aspecto de la sostenibilidad.

A su vez, los objetivos y acciones de sostenibilidad han necesitado ser apoyados por acciones formativas respecto a esta materia para todos los empleados —de cualquier

nivel, área o parte del mundo— y por la introducción de modificaciones en el sistema de retribución, de manera que MHI aprobó en 2009 la inclusión del criterio de la sostenibilidad en la retribución variable de sus directivos, tanto en oficinas corporativas como en unidades de negocio, incluidos los directores de los hoteles. Por tanto, los departamentos de recursos humanos, que han debido llevar a cabo estos objetivos propios de su ámbito de actuación, tienen un papel imprescindible a la hora de materializar la estrategia de sostenibilidad medioambiental a nivel corporativo. Con este ejemplo, aun simplificado respecto de la realidad, se ilustra la complejidad de las interrelaciones que se producen en el sistema de objetivos y planes de una empresa.

La jerarquía de la planificación

Una segunda cuestión que caracteriza a la planificación es la necesidad de establecer una jerarquización al definir los objetivos a conseguir y los planes para lograrlos. Así, el proceso de la planificación goza de una estructura propia que proviene de la necesidad de desagregar los objetivos y planes, que deben ser establecidos tanto con carácter global como particularmente para cada una de las unidades o niveles organizativos. En primer lugar, deben concebirse con carácter general, referidos a toda la empresa, para posteriormente ser desagregados en otros específicos para cada negocio, unidad o departamento de la organización. Esto se traduce en que planificar es una tarea no sólo de la alta dirección, sino de todos los directivos de una organización, sea cual sea su nivel y función, aunque, lógicamente, el carácter y la amplitud de los objetivos y planes definidos por cada uno de ellos dependerán de su grado de autoridad y ubicación en la estructura organizativa. Es lo que Koontz y Weirich (1994) denominan *extensión de la planificación*.

El consejo de administración y los altos directivos se verán implicados en la determinación de la misión, de los objetivos generales de toda la empresa y de los objetivos de las divisiones o principales unidades de negocio, así como de las acciones generales que permitirán lograrlos. También pueden determinar los resultados generales para las principales áreas funcionales centralizadas a nivel corporativo (véase la figura 6.3). Estos elementos suelen contenerse en lo que se denomina plan estratégico, instrumento esencial de la planificación que será analizado más adelante.

El caso introductorio sobre MHI señala cómo la compañía establece en su plan estratégico 2008-2010 el objetivo global de incrementar los ingresos procedentes del negocio (REVENUES) en un 10,3% anual y los beneficios brutos de explotación (EBITDA) en un 11,1% anual. Para alcanzar estos objetivos la alta dirección establece unos planes generales de actuación enmarcados en cinco líneas estratégicas que relata el caso. Las previsiones de MHI son que el negocio de hotelería sufrirá más intensamente las consecuencias de la crisis que sus otros negocios, con peores previsiones en las tasas de ocupación y en los RevPar (ingresos por habitación disponible) y, por tanto, la alta dirección ha previsto en la estrategia corporativa que la división Hotel contribuirá menos al crecimiento global de la compañía que la división Club Vacacional, de la que se espera un 12% de incremento de ingresos. El plan estratégico prevé la in-

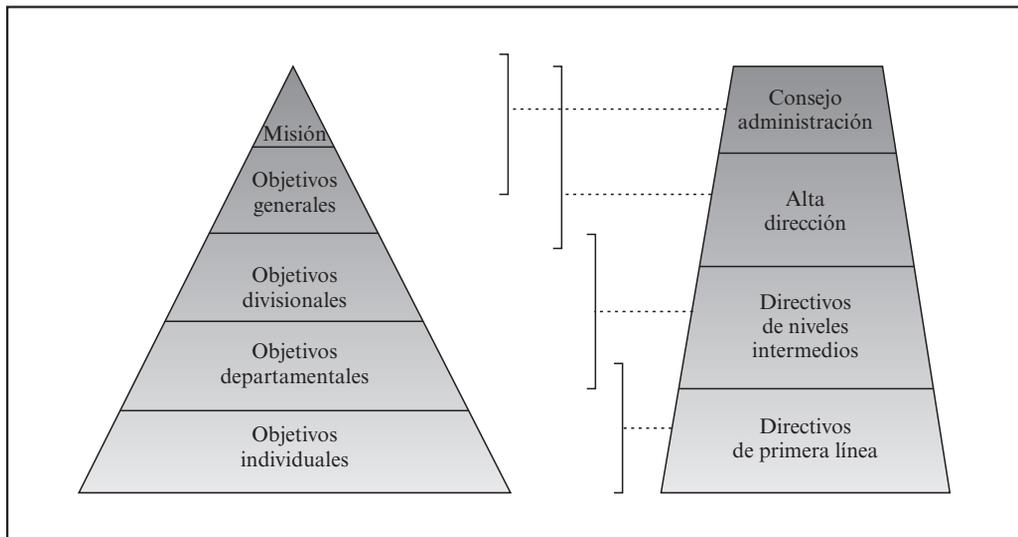


Figura 6.3. Relación entre los objetivos y la jerarquía organizacional. [FUENTE: Adaptado de Koontz et al. (1990).]

corporación de ochenta nuevos hoteles; asimismo se establecen unas previsiones de ingresos diferenciadas tanto por regiones mundiales (países más o menos afectados por la crisis) y por grupos de marcas (Premium Brands, Meliá Brand, Tryp Brand y Sol Brand). Todos estos objetivos y planes son definidos por la alta dirección de MHI y el consejo de administración y son ejemplos del nivel más global y agregado en que una empresa planifica.

Los objetivos y planes globales de una organización son imprescindibles para situar a la empresa en el futuro deseado. Pero no es menos cierto el hecho de que la continuidad del éxito de Meliá dependerá tanto de su acertada estrategia corporativa de crecimiento y expansión global (diseñada al más alto nivel), como de que cada uno de sus hoteles siga contando con la fidelidad de sus clientes y la optimización de sus tasas de ocupación logrando la satisfacción de éstos. Por tanto, ¿qué hay del hotel Meliá Sevilla? ¿Y el hotel Paradisus Riviera Cancún? ¿Y el jefe de cocina de sus restaurantes? ¿Y el cocinero? ¿O el departamento de marketing, el de finanzas o el legal? ¿Cuánto y de qué manera deberán contribuir cada uno de ellos a estos resultados globales que MHI desea alcanzar? Si se ha conseguido hasta este momento transmitir las ventajas que la planificación, como actividad sistemática y racional, ofrece a una organización, resultará evidente que también cada uno de los hoteles, departamentos y empleados de MHI requerirán unos objetivos concretos y unos planes de acción adecuadamente diseñados para integrar su contribución particular en los objetivos globales de la empresa dentro de una línea estratégica común.

Uno de los principales errores de la planificación se produce cuando ésta se limita al diseño del plan de actuación de los niveles directivos superiores y no desarrolla la función a nivel de procesos esenciales de trabajo y personas. Si se ha argumentado que contar con objetivos y planes bien diseñados proporciona no sólo una dirección común, sino también motivación, estímulo, obligación de reflexión sobre el punto de partida y de llegada y sobre las posibilidades de mejora continua y de control con respecto a los resultados, no se puede privar de estas contribuciones a los niveles inferiores. La desagregación de los objetivos y planes globales en otros para todas y cada una de las unidades integrantes de la organización no es una tarea sencilla, pero es imprescindible para dar coherencia y factibilidad al proceso de la planificación. Sin ello, la estrategia no será más que papel mojado. En consecuencia, es un requisito imprescindible que se produzca la integración y actuación sinérgica no sólo entre el nivel corporativo y de negocio, sino también entre el nivel global, funcional e individual (véase figura 6.3) y entre el largo y corto plazo.

Una vez que se han tratado algunas cuestiones esenciales asociadas a las actividades implicadas en la planificación, tales como la naturaleza compleja de las interrelaciones entre objetivos y planes y la necesidad de su jerarquización y desagregación, se va a hacer referencia a cada una de las actividades básicas que se han identificado como necesarias para llevar a cabo la planificación: la definición de objetivos y el establecimiento de planes.

6.2.1. Definición de los objetivos de la empresa

Los objetivos expresan el resultado deseado que se pretende alcanzar, consistente con la misión o propósito de la empresa. En particular, los objetivos empresariales representan un compromiso directivo para la consecución de unos determinados resultados, en un período de tiempo concreto (Iborra et al., 2009). Obviamente, no representan un anhelo o deseo sin más, sino que deben ser derivados de un análisis racional del entorno y de la situación interna de la empresa. Es importante tener en cuenta que el objetivo no coincide con una simple previsión. Ambos representan un dato futuro esperado, pero mientras que la previsión se identifica con la tendencia de la empresa, basada en los resultados del pasado, el objetivo refleja lo que se cree que se podrá obtener como resultado de nuestra intervención activa y de llevar a cabo nuevos planes.

Funciones y características de los objetivos

La definición de los objetivos en cualquier organización es una tarea ineludible de los directivos. Los objetivos empresariales no sólo representan una guía y orientación para la toma de decisiones y la acción de todos los integrantes de una empresa, sino que también son imprescindibles si se quiere evaluar y controlar los resultados alcanzados. Además, con base en distintas teorías motivacionales, se sabe que contar con objetivos claros y explícitos para los miembros de una organización incrementa la implicación de

las personas en su consecución. Los objetivos, además, transmiten al exterior de la empresa (clientes, sociedad, proveedores, etc.) cuáles son sus intenciones (Menguzzato y Renau, 1991).

Algunos autores⁴ distinguen entre objetivos y metas, atribuyendo a los primeros un carácter cualitativo y generalista, mientras que las metas constituyen una medida cuantitativa del objetivo, expresada en términos absolutos. Sin embargo, éste no es un planteamiento unánime, ni siquiera mayoritario. En este manual se usarán los dos términos, objetivos y metas, indistintamente⁵, entendiendo que los objetivos (o metas) pueden formularse tanto en términos cuantitativos como cualitativos, dependiendo tanto de la tipología de objetivo o meta de que se trate como del nivel de la organización a que se refieran y otros factores contingentes que serán abordados más adelante. Pero cualquier objetivo, aun de carácter cualitativo, debe permitir responder al requisito esencial de la planificación de ser verificable y, en consecuencia, debe estar asociado a un indicador que admita el control.

Sin embargo, para que los objetivos puedan contribuir positivamente a la gestión es necesario que estén bien diseñados. Cabría decir que, si bien casi todas las organizaciones poseen objetivos, no todas poseen *buenos* objetivos que contribuyan a mejorar los resultados de las empresas. Para ello, es necesario que gocen de una serie de **requisitos** que, aun siendo obvios, con frecuencia son incumplidos en la gestión real de muchas empresas:

- Deben ser claros y específicos, comprensibles para todos los implicados en su consecución y racionales. Si la complejidad técnica de un objetivo hace que no sea entendido por el personal que deberá trabajar para su consecución, muy probablemente esté abocado al fracaso.
- Realistas y alcanzables, pero a la vez retadores. Los objetivos deben combinar una dosis equilibrada de dificultad y factibilidad, para que estimulen el esfuerzo y entusiasmo de los implicados. Numerosas teorías motivacionales, que serán estudiadas en este manual, avalan esta idea.
- Cuantificables y medibles, con un horizonte temporal acotado. Los objetivos planteados en términos de «maximizar la rentabilidad del accionista» u «optimizar los costes de producción» o «incrementar las ventas» no son objetivos válidos, ya que no establecen ni la cantidad a alcanzar ni el plazo para conseguirlo y, por ende, se imposibilita su verificación.
- Consensuados, acordados y compartidos con los miembros del equipo y conocidos por todos los implicados en su consecución (no sólo por los directivos). Siempre se puede establecer un margen para la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo. Si no pudiera establecerse una negociación sobre el objetivo en sí mismo, porque se considere vinculado a la estrategia de la em-

⁴ Fernández et al. (2008).

⁵ Koontz et al. (1990) y Robbins y Coulter (2005).

presa y, por tanto, no negociable, hay un margen importante de negociación posible en cuanto a los medios, a la distribución física, a los recursos necesarios para conseguirlos, etc. Se estudiarán más adelante, en este capítulo y en otros posteriores, técnicas de gestión basadas en los objetivos, como la dirección por objetivos, que se apoyan en esta idea como filosofía directiva.

- Coherentes entre sí, en lo que se refiere a las diferentes áreas funcionales, actividades, niveles e individuos. Por ejemplo, no resultaría coherente que mientras MHI integra los objetivos de sostenibilidad en su Plan Estratégico 2008-2010 al más alto nivel, hubiera aplicado en su Plan de Contingencia 2009 el capítulo de racionalización de costes íntegramente focalizado al área medioambiental, relegando los objetivos de este tipo frente a cualquier otro. O no resultaría compatible el objetivo de la reducción del endeudamiento con la incorporación de ochenta nuevos hoteles en épocas de caída de los ingresos, a través del modelo de crecimiento que la compañía tenía hasta 2008 basado en fórmulas de propiedad (por ello se modifica la política de crecimiento para favorecer fórmulas poco intensivas en capital, como la franquicia o el alquiler de hoteles).

Algunos errores frecuentes asociados al diseño de objetivos

- No debe vincularse un objetivo a un hecho que dependa directa y exclusivamente de la actuación de la empresa o del empleado. Si bien los objetivos se establecen en términos de «alcanzar algo concreto en un plazo determinado», no deben estar referidos a algo cuya consecución dependa exclusivamente de la empresa. Por ejemplo, un objetivo del tipo «gastar 100.000 euros en publicidad el próximo semestre» no es un buen objetivo, porque puede lograrse sólo con una decisión interna de la empresa. O, por ejemplo, «aprobar a un 75% de los alumnos» no sería un buen objetivo para un profesor si la evaluación depende exclusivamente de él, puesto que éste podría influir sobre el número de aprobados con sólo rebajar el nivel de exigencia en sus exámenes. Por el contrario, sería un objetivo válido si se hace un sistema de evaluación externo, por ejemplo, pruebas de acceso a la universidad, o como sería el caso de un profesor de autoescuela cuyos alumnos deben superar un examen realizado por la Dirección General de Tráfico.
- No debe establecerse un número muy elevado de objetivos, especialmente a nivel individual o de unidad, ya que dispersa los esfuerzos y complica y desanima el seguimiento continuado de las variables de cara al control. Pensar que cuantos más objetivos se abarquen, más completo es el sistema de planificación es un error muy frecuente. Lo importante no es establecer muchas metas, sino que aquellas que se establezcan reflejen lo que es verdaderamente esencial para la organización. Algunas recomendaciones hablan de no más de cuatro, a lo sumo cinco objetivos para cada persona.

- No debe confundirse el establecimiento de objetivos de carácter cualitativo, que son necesarios en muchas ocasiones, con la definición de objetivos de naturaleza cuantitativa, pero definidos de manera inconcreta o sin cuantificar, hecho este que no debiera estar presente en una buena planificación, como ya se apuntó. Por ejemplo, el plan estratégico de cierta empresa incluía los siguientes objetivos generales para su organización: «nuestros objetivos son incrementar las ventas, innovar, dar una atención y un servicio impecables a nuestros clientes y ser rentables». Probablemente podrían parecer objetivos adecuados, y así sería si este enunciado se hubiese realizado con la finalidad de informar a la sociedad, a los clientes, a los medios de comunicación o a grupos de interés sobre la orientación estratégica de la empresa para el próximo año. Pero de poco servirán estos enunciados a los directivos y empleados de la empresa si ésta no ha incluido en su plan estratégico una formulación de ellos en términos cuantitativos y concretos que definan cuánto volumen de ventas o rentabilidad es factible obtener en un período, si se despliegan las acciones adecuadas.

Por otro lado, cabría preguntarse ¿cómo pensará la anterior empresa valorar un objetivo de carácter cualitativo como «la atención y el servicio impecables a sus clientes»? ¿y la innovación? Es obvio que si no sabe a través de qué indicadores los valorará, difícilmente podrá saber si los ha alcanzado y, por tanto, de nada servirá haberlos establecido como objetivos. Luego también en el caso de resultados cualitativos, como la atención al cliente, la empresa debe establecer los indicadores medibles a través de los cuales se pueda contrastar si se consiguieron. La elección de los adecuados estándares es uno de los elementos clave y, en ocasiones, uno de los principales escollos del proceso de planificación y control. En este sentido, algunas herramientas que serán abordadas al final de este capítulo, como el caso del cuadro de mando integral, permiten integrar elementos intangibles y/o cualitativos en la formalización del proceso de planificación y control.

- No deben incluirse objetivos incompatibles, inconsistentes o incluso contradictorios entre distintos departamentos, niveles jerárquicos u horizontes temporales. Ya se sabe que, como consecuencia de los procesos de división y desagregación de la planificación, se genera la necesidad de intensificar los mecanismos de coordinación que se requieren, para lograr la integración necesaria.

6.2.1.1. *Tipos de objetivos*

Previamente a la propuesta de diversas tipologías de objetivos, se insistirá en una idea que ya ha sido tratada anteriormente en este manual. **Las organizaciones** no tienen un único objetivo —el de maximizar la rentabilidad del accionista—, sino que **tienen una diversidad de objetivos** que, con frecuencia, coexisten y son perseguidos con igual interés por parte de las empresas. Para que una empresa pueda garantizar su supervivencia, especialmente en entornos de elevada incertidumbre e intensa competencia,

debe considerar al resto de los grupos de interés, además de los propietarios, como ya se recogió en el capítulo 5. A veces, puede resultar prioritaria en el corto plazo la innovación antes que la rentabilidad, precisamente como modo de mejorar las posibilidades de supervivencia a largo plazo de la organización. O, por ejemplo, maximizar el beneficio en menoscabo de objetivos de responsabilidad social podría cuestionar no sólo la ética de las decisiones empresariales, sino el necesario apoyo de clientes y sociedad, comprometiendo con ello, finalmente, la rentabilidad a largo plazo. La empresa necesita equilibrar los objetivos puramente financieros con los estratégicos y sociales.

Aunque no son los únicos criterios existentes para clasificar los objetivos, a continuación se proponen algunos de los que con más frecuencia se utilizan (véase la figura 6.4).

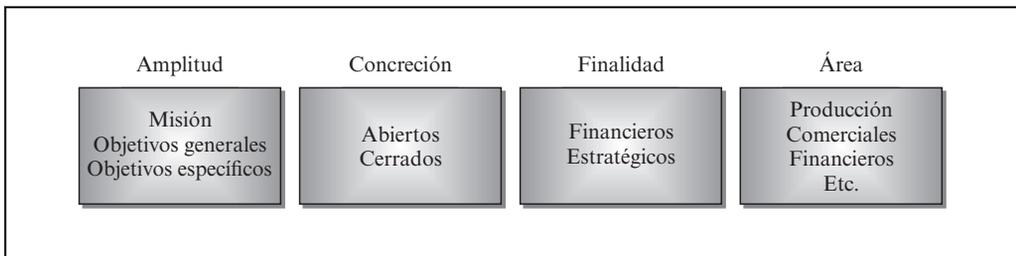


Figura 6.4. Tipología de objetivos: criterios de clasificación.

1. Según la **amplitud**, puede diferenciarse entre misión, objetivos generales y objetivos específicos.

Misión. Recuérdese que el concepto de misión ya fue abordado en el capítulo 3 y expresa la finalidad socioeconómica básica de una empresa que define su principal razón de ser, la orientación básica que otorga el carácter duradero de una organización y que proporciona respuestas a: para qué existe la empresa, por qué es importante lo que hace. Debe captar y transmitir el alma y la esencia de la organización, aquello que para ella resulta irrenunciable. Mientras que los objetivos y las estrategias y demás planes de las empresas van cambiando a medida que se alcanzan o se muestran ineficientes, la misión representa aquello que para ella resulta irrenunciable, que permanece fijo en el tiempo, pero que simultáneamente inspira e impulsa el cambio permanente hacia un mundo cambiante. La misión no necesita ser exclusiva de la compañía, sirve para guiar pero no necesariamente para diferenciar (Díez de Castro et al., 2001).

Habitualmente se expresa en términos de ámbito competitivo, comprendiendo los productos, clientes y ámbito geográfico, pero también hay otras empresas que optan por referirse a ella como algo más profundo e inconcreto. Así, dentro del primer caso se encontrarían ejemplos como la compañía Fomento de Construcciones y Contratas (FCC), que identifica su misión con «la creación de valor para la sociedad y para sus accionistas proporcionando la gestión y servicios necesarios para diseñar, construir y

explotar infraestructura y servicios que contribuyan de un modo eficiente, sostenible y seguro al bienestar de las personas». También es el caso de MHI cuya misión se refiere a «aportar valor a todos nuestros grupos de interés a través de marcas hoteleras y de turismo residencial posicionadas como referentes del turismo responsable en los distintos segmentos de mercado, satisfaciendo la demanda de experiencias de nuestros clientes y desarrollando nuestro capital humano». Estos enunciados contienen una misión de calidad, como se tuvo ocasión de estudiar en el capítulo 3, al venir explicitada en ella su ámbito competitivo, sus grupos de interés y la contribución que éstos deben esperar de la actividad futura de la empresa.

Sin embargo, otras empresas optan por formular una misión inspiradora, pero no delimitante de cuál será su actividad en el futuro. Ejemplos de ello serían Nike, que enuncia su misión como la de «traer la inspiración y la innovación a todos los deportistas del mundo», o 3M, que define su propósito como «la búsqueda permanente de soluciones innovadoras a problemas aún no resueltos». Enunciar la misión en estos términos permite que la empresa pueda preservar lo fundamental aun cuando cambie de ámbito competitivo, de estrategias de negocio y de prácticas, que requieren adaptarse continuamente a un mundo cambiante, mientras que la empresa sigue centrándose en su propósito básico a la vez que estimula el progreso y es capaz de renovarse a sí misma (Collins y Porras, 2002). Si Disney hubiera formulado su misión en términos de «hacer dibujos animados» en lugar de «hacer feliz a la gente», hoy no existiría Disneyland París, ni tantos otros de los productos de la factoría. Mientras que el primer planteamiento resulta más académica, el segundo encuentra también numerosos adeptos en la práctica directiva y acompañada igualmente a una gestión en términos de excelencia. En ambos casos, es cierto que la misión enmarca y delimita los resultados que la organización espera obtener en cada período de tiempo y, por tanto, como ya se ha estudiado, de ella se derivarán los objetivos tanto generales como específicos que una empresa se plantee alcanzar.

Objetivos generales. La misión debe materializarse en fines concretos, que establezcan lo que se desea lograr para toda la empresa en un horizonte temporal determinado. Son los resultados hacia los que se dirigirá la actividad de toda la empresa y cuya consecución será debida a la actividad conjunta de todas sus unidades integrantes. Las variables sobre las que la empresa establece objetivos generales son muy variadas, entre otras, la cifra de ventas, el beneficio o rentabilidad, el crecimiento o cuota de mercado y la responsabilidad social. Algunos ejemplos de objetivos generales son «alcanzar una cifra de ventas de 1.000.000 de euros el próximo año», «aumentar la rentabilidad económica un 20% en los próximos tres años» o «mejorar la cuota de mercado en un 30%». Recuérdese, como ya se indicó, la necesidad de que estos objetivos aparezcan cuantificados siempre que sea posible. Algunos objetivos generales que se reflejan en el caso de MHI son, entre otros, REVENUES (ingresos procedentes de actividades de negocio), EBITDA, crecimiento en términos de apertura de nuevos establecimientos, endeudamiento o cumplimiento de los indicadores GRI (de sostenibilidad).

Objetivos específicos u operativos. Los objetivos generales deben ser desglosados en objetivos específicos u operativos, también denominados subobjetivos, para cada una de las unidades, departamentos y niveles que componen la organización, detallando los

resultados que cada área debe obtener para lograr contribuir a los objetivos globales de la empresa. Los objetivos de un hotel concreto de la cadena Meliá, tales como su tasa de ocupación esperada o sus ingresos por habitación disponible prevista, constituyen objetivos específicos de MHI. Aunque suelen ser a más corto plazo, también se plantean objetivos específicos a largo plazo, por ejemplo, renovar completamente todas las instalaciones de un hotel concreto de MHI en el plazo de tres años.

2. Según la **concreción**, se diferencia entre objetivos cerrados y abiertos.

Objetivos cerrados. Se plantean en términos cuantitativos y/o acotados en su magnitud y horizonte temporal. Pueden ser tanto generales como operativos, globales o referidos a cualquier área de la empresa. Un ejemplo sería «vender un tercio de nuestros productos en el exterior el año próximo», «inaugurar el proyecto Sol Katmandu Park & Resort, en verano de 2013», «lanzar el nuevo producto antes de final de año» o «poner en marcha tres nuevos programas de “experiencias gastronómicas” para la cadena Paradisus el año próximo».

Objetivos abiertos. Son planteados en términos inconcretos, indicando únicamente una dirección genérica. Por ejemplo, «apostar por el mercado asiático», «reforzar la marca MHI en el mercado global» o «desarrollar el talento directivo». A esta categoría pertenecen tanto objetivos cualitativos como otros de carácter cuantitativo que, sin embargo, no se acotan. Ya se han explicado las limitaciones de no vincularlos a indicadores que permitan establecer su verificación. En numerosas ocasiones, los objetivos abiertos cumplen la finalidad de comunicar las intenciones empresariales al exterior (o a los grupos de interés), pero no son realmente los objetivos con los que la empresa trabaja en su planificación interna. Así, aunque MHI titule en prensa que su objetivo para el próximo año es «apostar por el mercado asiático», lo más frecuente es que en su plan estratégico haya contemplado los resultados concretos que piensan alcanzar con su estrategia de expansión por Asia.

3. Según la **finalidad**, se diferencia entre objetivos financieros y objetivos estratégicos.

Objetivos financieros. Están relacionados con los resultados financieros que la empresa pretende lograr, generalmente, cifra de ingresos, beneficios o rentabilidad, cotización de las acciones, etc.

Objetivos estratégicos. Están relacionados con la mejora de la posición competitiva de la empresa a largo plazo, tales como calidad, imagen de marca, innovación, crecimiento o cuota de mercado, desarrollo de personas, competitividad en costes, responsabilidad social o sostenibilidad, adaptabilidad, etc.

4. Según el **área** a la que estén referidos.

Se pueden encontrar una amplia variedad de objetivos relacionados con las distintas áreas funcionales de una empresa, entre otros, objetivos comerciales, productivos, tecnológicos, financieros, de I+D, de recursos humanos, etc.

En ocasiones, los objetivos relacionados con las áreas hacen referencia a las actividades del proceso básico de la empresa, que no tiene por qué estar organizado en torno a las funciones empresariales clásicas. Por ejemplo, los objetivos de un hotel, según las áreas, se establecerían para cocina, limpieza, recepción u ocupación, entre otros. Para un hospital, los objetivos por áreas se vincularían a las distintas especialidades médicas.

6.2.2. Establecimiento de planes

Los planes son el resultado de la toma de decisiones sobre el modo o camino que llevará a alcanzar los objetivos previstos, y están integrados no sólo por las acciones necesarias, sino también por la asignación de medios y recursos requeridos. Obviamente, existe una amplia tipología de planes que las empresas deben establecer en su propósito de planificar.

Tipología de planes

Los criterios que con más frecuencia se utilizan para clasificar los planes son la amplitud del enfoque, la frecuencia de uso, el plazo y el ámbito de aplicación (véase la figura 6.5).

Amplitud del enfoque	<ul style="list-style-type: none">• Plan estratégico• Plan táctico• Plan operativo
Frecuencia de uso	<ul style="list-style-type: none">• Planes permanentes: políticas, procedimientos y reglas• Planes de un solo uso: programas, proyectos y presupuestos
Plazo	<ul style="list-style-type: none">• Largo plazo• Medio plazo• Corto plazo
Ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none">• Planes globales• Planes funcionales: producción, comerciales, finanzas, etc.

Figura 6.5. Tipología de planes. Criterios de clasificación.

1. Según la **amplitud** del enfoque, se diferencia entre planes estratégicos, tácticos y operativos.

Los **planes estratégicos** son planes globales que se refieren a toda la organización y están relacionados con la consecución de objetivos generales a largo plazo. Su elaboración es responsabilidad de la alta dirección, son difícilmente reversibles (sin incurrir en elevados costes) y sus consecuencias se dejan sentir para la empresa en el largo plazo. Así, un plan tiene carácter más estratégico a medida que es más global, más a largo plazo y más irreversible. Un ejemplo de plan estratégico para MHI es la venta de la cadena Tryp a Wyndham, y la posterior alianza estratégica para seguir operando los hoteles Tryp bajo licencia con la marca Tryp by Wyndham. O también el cambio de denominación del grupo Sol Meliá pasando a denominarse Meliá Hotels International, o la alianza con el primer grupo turístico chino Jin Jiang convertido en socio preferencial con el que introducirse en el mercado asiático.

El proceso por el que se definen los planes estratégicos se conoce como planificación estratégica. En él se incluye la definición de la misión de la organización, así como la fijación de los objetivos generales o globales, a partir del análisis de amenazas y oportunidades del entorno y del análisis interno de los recursos y capacidades de la organización. Además, requiere el desarrollo de una serie de estrategias o planes generales de actuación y el despliegue de recursos para alcanzar los objetivos globales, tal como fue abordado en el capítulo 3. La planificación estratégica permite alinear misión, valores y estrategia corporativa, con las decisiones que son tomadas por todas las personas de la organización y debe referirse a todos los aspectos que se consideran claves, tales como productos o servicios, mercado, recursos humanos, investigación y desarrollo, finanzas, responsabilidad social, etc.

La planificación estratégica se plasma habitualmente de manera formalizada en un instrumento de uso común muy generalizado, no sólo entre empresas, sino también entre todo tipo de organizaciones, sectores económicos, ciudades, etc., denominado plan estratégico.

El **plan estratégico** es un documento formal, que suele presentar una estructura estándar, elaborado por la alta dirección de una organización o incluso por profesionales externos a la misma contratados específicamente para ello, en el que se plasma la estrategia a seguir por la organización generalmente en el plazo de 3 a 5 años. El caso presentado al inicio se basa en el Plan Estratégico 2008-2010 de MHI.

Un plan estratégico suele contener, al menos, los **objetivos estratégicos** a lograr en el horizonte del plan, cuantitativamente establecidos; las líneas estratégicas sobre las que se actuará (frecuentemente denominadas **ejes estratégicos**), y las **acciones** concretas que se prevé desarrollar, con frecuencia agrupadas por cada eje. Suelen incluirse también la visión, la misión y el análisis externo e interno de la compañía, así como los **indicadores** que se utilizarán para valorar el grado de consecución de los objetivos. Un ejemplo se presenta en las figuras 6.6a y 6.6b, que resumen algunos aspectos del II Plan Estratégico de la provincia de Jaén 2012-2020, del que se ha extraído, a modo de ejemplo, el desarrollo de la *Estrategia 6 (Jaén, centro mundial del aceite de oliva)* que aparece vinculada a 13 objetivos estratégicos.

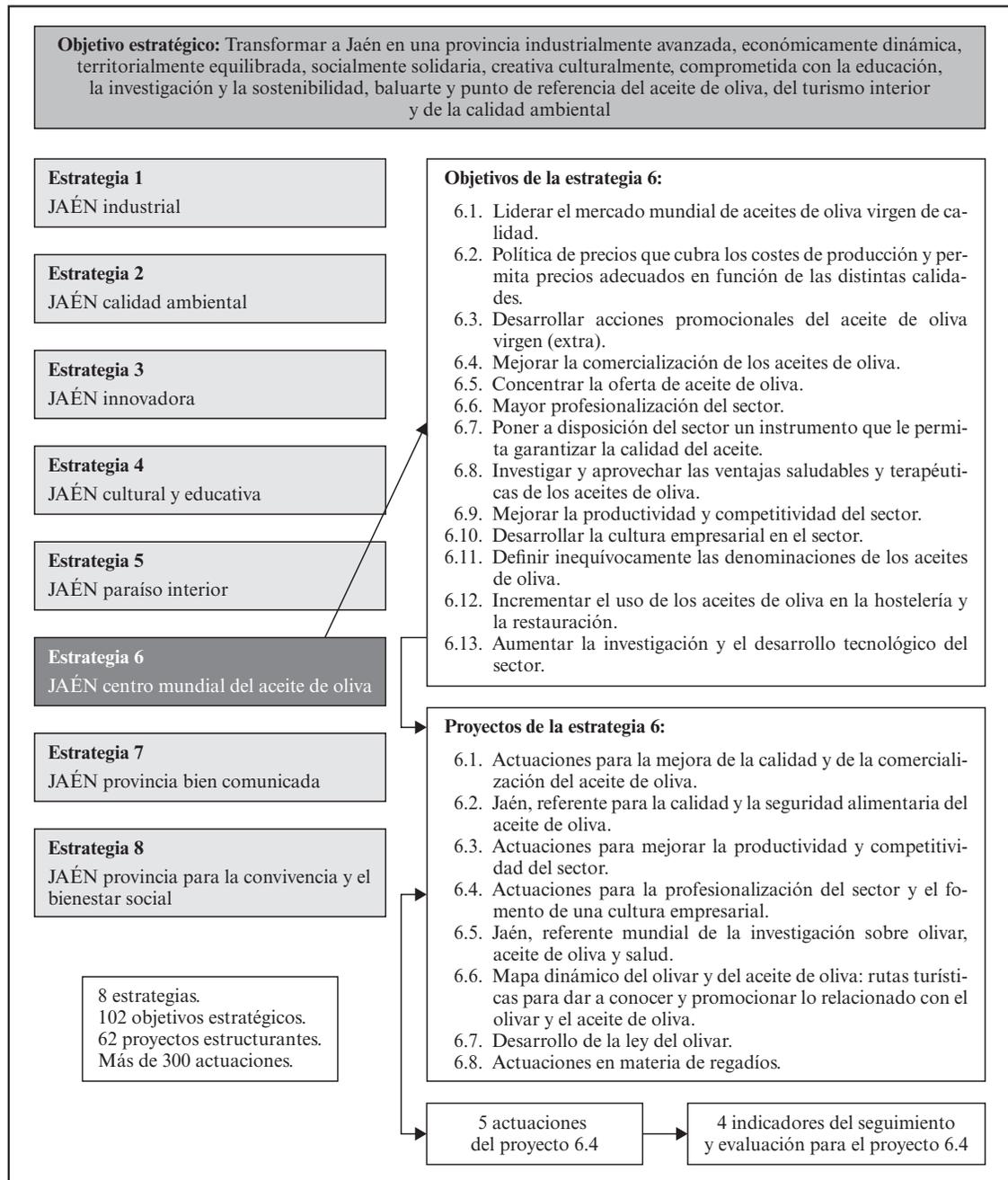


Figura 6.6a. II Plan estratégico de la provincia de Jaén 2012-2020 (extracto). (FUENTE: Elaboración propia a partir de www.planestrajajaen.org, accedido el 15 de junio de 2014.)

No obstante, el plan estratégico no suele estar lo suficientemente detallado como para actuar a nivel de unidad concreta y/o en un corto plazo de tiempo. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual, al que se hará referencia más adelante.

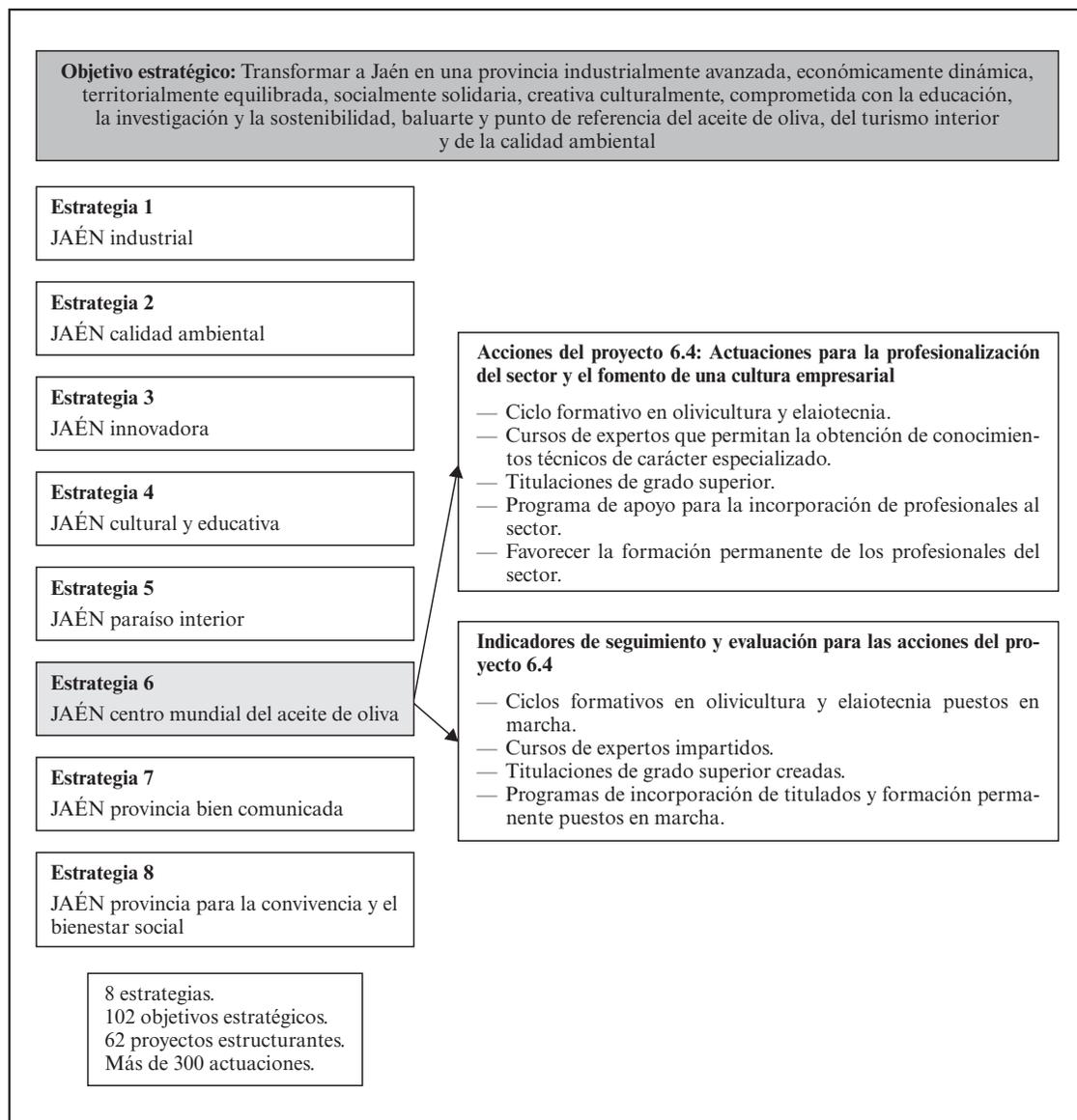


Figura 6.6.b. II Plan estratégico de la provincia de Jaén 2012-2020 (extracto). (FUENTE: Elaboración propia a partir de www.planestrajalen.org, accedido el 15 de junio de 2014.)

Los **planes tácticos** se refieren a la concreción de los planes estratégicos para las grandes áreas o unidades de la empresa (negocios, divisiones o departamentos). Suelen dejar sentir sus consecuencias a medio plazo y son responsabilidad de directivos intermedios. Los planes funcionales (marketing, producción, compras, etc.) o los planes de cada una de las divisiones de una empresa responden a esta tipología. Por ejemplo, la elaboración del catálogo de productos de complementos primavera-verano de Uterqüe es un plan táctico para Inditex. O la introducción de la sostenibilidad como criterio en la retribución variable de los directivos, para MHI.

En un sentido práctico, resulta frecuente que las empresas manejen en su terminología exclusivamente el nivel estratégico y operativo (tal como en la figura 6.7), obviando el nivel táctico. La razón se encuentra en que la planificación se plasma habitualmente de manera formalizada en los dos documentos o instrumentos por excelencia de la planificación: el plan estratégico (al que ya se ha hecho referencia) y el plan operativo anual (que será referido a continuación).

Los **planes operativos** suelen referirse a objetivos muy específicos, de partes concretas de la organización; son responsabilidad de la dirección operativa y sus consecuencias se dejan sentir en el corto plazo. Suelen incluir las acciones y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos operativos, traduciendo la estrategia global o de negocio en planes para el día a día de los empleados. Por ejemplo, la contratación de nuevos recepcionistas en el hotel Paradisus Punta Cana Resort, o el plan de selección de todo el personal que se incorporará en la apertura del Gran Meliá Roma o la renovación de la carta del restaurante del Hotel Meliá Barcelona. Obsérvese, sin embargo, que la introducción de un nuevo menú para toda la cadena Me by, por ejemplo, tendría un carácter más táctico, y en su adopción intervendrían directivos intermedios, como el director de marca Premiun Brand.

Como se ha comentado anteriormente, el diseño de los planes operativos suele reflejarse, a efectos prácticos, en un documento formal, de estructura relativamente normalizada, denominado **plan operativo anual** (POA), en el que se enumeran, por parte de los directivos de una unidad (compañía, departamento, sucursal, oficina...), los objetivos a conseguir por la misma durante el año en curso, normalmente desglosados por meses (o incluso semanas, si fuera necesario). El POA debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa y constituye una guía de las realizaciones del período de explotación, normalmente un año (Cabanelas, 1997). Establece el valor previsto para cada una de las variables objetivo a lograr. A medida que va avanzando el año, se incluye el valor real obtenido y se evidencian las desviaciones en el plan, con lo que se convierte en una herramienta simultánea de control. El POA ofrece una respuesta a la necesidad de desagregación de la planificación, a la vez que la operativiza, al permitir centrar los esfuerzos en unas pocas variables (las más importantes para la compañía) cuantificadas y medibles y en el análisis de sus desviaciones (véase la tabla 6.1).

Una vez definidos los tres tipos de planes en función de su amplitud, se ha de matizar que en numerosas ocasiones es difícil precisar el carácter estratégico, táctico u operativo de un plan sin vincularlo a una realidad empresarial concreta. Con carácter general, se ha afirmado anteriormente que se definen como estratégicos aquellos planes

TABLA 6.1
Ejemplo de POA (a 30 de junio de 2014)

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Ventas POA	132	140	159	140	135	140	230	210	280	189	122	190
Ventas reales	129	142	158	137	100	148						
Desviación	-3	2	-1	-3	-35	8						
Costes POA	90	84	121	102	69	109	168	150	190	130	70	120
Costes reales	89	90	145	98	65	110						
Desviación	1	-6	-24	4	4	-1						

que proceden de la alta dirección (véase la figura 6.7). Pero hay empresas muy centralizadas en las que el director general o el empresario supervisa y controla las decisiones de muchos departamentos y niveles inferiores, por una cuestión de filosofía o estilo directivo, y no porque tales decisiones sean muy trascendentes para la organización. Por ejemplo, que el director general de una empresa suela contratar personalmente con los proveedores las compras más relevantes no la convierte necesariamente en una decisión estratégica para la empresa. Continuando con el mismo ejemplo, el carácter más o menos estratégico de las decisiones sobre compras para una empresa dependerá, entre otras cosas, del valor añadido de la función al resultado final de la empresa. Un error en las decisiones de compra no tiene las mismas consecuencias para una empresa ma-

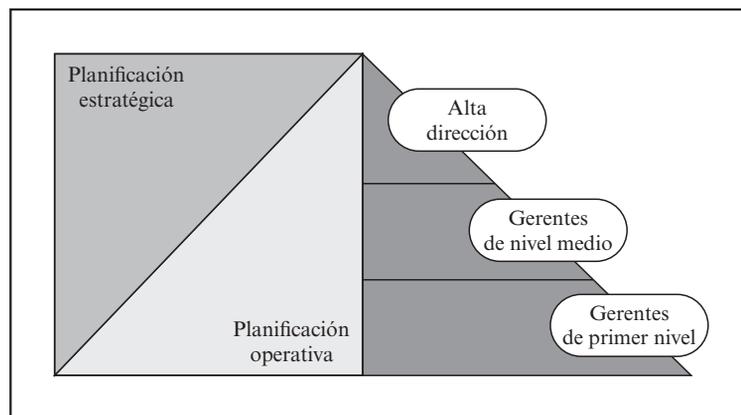


Figura 6.7. La planificación y la jerarquía de las organizaciones. [FUENTE: Robbins y Coulter 2005].]

nufacturera, por ejemplo, que realiza un proceso de transformación sobre *inputs* tangibles, que para una empresa de servicios, con un proceso de transformación de conocimientos o información, y en la que la función de compras tenga un valor residual.

Así pues, se puede concluir que lo que verdaderamente determina el carácter estratégico de un plan es la medida en que compromete el futuro de la organización. A mayor compromiso, mayor nivel estratégico ostenta el plan. Por ejemplo, se consideraría que un plan como la adquisición de una nueva filial tiene carácter estratégico para una empresa de tamaño mediano o pequeño, mientras que no se consideraría estratégico para McDonald's la apertura de un nuevo restaurante en una ciudad española. La razón estaría más vinculada a la irreversibilidad de sus consecuencias para cada una de las organizaciones, que al plazo de ejecución del plan. Por esta misma razón, las incorporaciones que hace MHI mediante fórmulas poco intensivas en capital (gestión, alquiler o franquicia) se pueden considerar menos estratégicas que las aperturas en propiedad porque son más fácilmente reversibles.

2. Según la **frecuencia de uso**, se diferencia entre planes permanentes y planes de un solo uso.

A) Los **planes permanentes** se elaboran para abordar situaciones a las que la empresa se enfrenta con carácter continuado, y que pretenden ser resueltas con una cierta consistencia o incluso de manera similar. El carácter *permanente*, obviamente, no implica que la empresa no pueda modificarlos cuando estime oportuno, incluso podría ser al poco tiempo de haber sido formulados, si las circunstancias así lo aconsejaran. Se refiere a que no son concebidos en relación con un objetivo concreto, sino para permanecer más allá del mismo. Los principales planes permanentes son las políticas, los procedimientos y las reglas o normas.

Las **políticas** representan directrices generales destinadas a orientar y enmarcar la toma de decisiones. Son guías para la toma de decisiones de un directivo y, como tales, requieren emplear su propio criterio. Establecen una orientación y límites para que el directivo sepa qué decisiones pueden tomarse y cuáles no, pero no lo conducen inevitablemente a una única acción posible. Por tanto, la esencia de una política bien formulada es que permita un margen de discrecionalidad y juicio propio al desarrollar acciones, a la vez que posibilite una coherencia y consistencia entre todas las decisiones directivas, ya que la política describe la actitud con que la empresa pretende enfrentarse de una manera continuada a situaciones concretas.

Si los directivos son remunerados, básicamente, por tomar decisiones, no parece una actuación inteligente privarles de algo por lo que se les está pagando. Así pues, la política debe enunciarse de manera que permita a sus destinatarios un margen de actuación. A veces, este margen puede que sea muy amplio convirtiéndose en una orientación muy general, por ejemplo, una política retributiva de «rebajar los salarios y *bonus* de los altos directivos». Cuando el consejo de administración o la alta dirección de una gran corporación enuncia esta política para afrontar un período de crisis, admite un margen de interpretación relativamente amplio: ¿rebajar en cuánto?, ¿y a quiénes, en el supuesto

de que no esté determinado objetivamente hasta qué nivel se considera alta dirección en la compañía?, ¿sólo el comité de dirección o más puestos?, ¿por igual en todas las áreas, o puede depender de la marcha de cada división o delegación, o incluso país? Otras veces, la política puede ser mucho más restrictiva, permitiendo sólo un mínimo margen de actuación como, por ejemplo, hace Mercadona al establecer la siguiente política: «con carácter general, no abrir los domingos» (no se abrirá casi nunca, pero podría abrirse si fuese imprescindible por alguna circunstancia). Nótese que se podría convertir en una regla, con enunciar simplemente: «No abrir nunca los domingos». El margen debe existir para no desfigurar el límite entre la política y la regla, que es un tipo de plan —abordado más adelante— que sí expresa una acción de obligado cumplimiento.

Por otro lado, existen políticas referidas a cualquier área y niveles de la organización; y pueden afectar tanto a situaciones muy estratégicas como a otras más operativas; a situaciones complejas y globales como a aspectos parciales y menos trascendentales. Una política como la de PSB («Precios Siempre Bajos») que practica Mercadona afecta con carácter estratégico a todo el modelo de negocio de la empresa. Igual sucede con la política global de sostenibilidad de Meliá, de implicaciones estratégicas para todo el comportamiento del grupo. Sin embargo, una política como la de «realizar los viajes de negocios en clase turista» tiene una influencia más operativa, aunque también afecte a la totalidad de la organización. O, por ejemplo, una política de recursos humanos como la de «favorecer siempre la contratación de titulados universitarios» afectaría globalmente a toda la empresa, mientras que una política de producción como la de «fabricar internamente los productos más complejos y subcontratar los que sean técnicamente más sencillos» afectaría exclusivamente al área de producción.

Aunque las políticas se hayan descrito como planes permanentes de la organización, pueden ser revisadas o reformuladas cada vez que lo aconsejen nuevas circunstancias. Una empresa podría reformular su actual política de «estabilización del personal» y cambiarla durante un período de crisis por otra de «reducción no traumática de la plantilla mediante prejubilaciones y bajas incentivadas» y, a su vez, volver a revisarla cuando las circunstancias cambiaran.

Los **procedimientos** son guías que describen los pasos a seguir para desempeñar una actividad más o menos compleja. No permiten margen de discrecionalidad y se refieren a una acción secuencial, cronológicamente ordenada. Reducen la ambigüedad para enfrentarse al trabajo de carácter repetitivo y reflejan, o deben reflejar, las mejores prácticas posibles para cada organización. Así, mientras que las políticas determinan guías para decidir, los procedimientos son guías para actuar.

La utilidad de los procedimientos estriba en que son, o deberían ser, el reflejo de todo el aprendizaje organizativo, una vez que la empresa ha identificado el modo óptimo de llevar a cabo una actuación. Por ello, mejoran la eficiencia en los resultados (menos errores, menos dudas, menos necesidades formativas...) a la vez que evitan la desviación respecto del comportamiento pretendido. También son imprescindibles cuando se quiere perseguir un comportamiento uniforme de una empresa, independientemente de quien o en qué parte organizativa o geográfica se realice la actividad. Por

ejemplo, una empresa como McDonald's establecerá un procedimiento detallado para la elaboración de sus hamburguesas y demás productos si quiere lograr que éstos sean ofrecidos exactamente igual en Londres, Madrid o Jaén. Ello implicará no dejar a la discreción de su personal de equipo, el tiempo y la temperatura a la que una hamburguesa debe cocinarse en la plancha.

Como contrapartida a estas contribuciones positivas de los procedimientos, también habrá de valorarse que su empleo conlleva inconvenientes, puesto que encorsetan a la organización en un comportamiento rígido y, en consecuencia, no permiten una actuación contingente cuando se precisan respuestas adaptadas a cada situación. Tampoco permiten aprovechar las aportaciones particulares de los individuos. Una organización que emplea tantos procedimientos como puede está renunciando al potencial talento creativo que cada empleado puede imprimir a su trabajo, aunque con ello pueda lograr reducir algunos errores o mejorar la eficiencia.

Todas las organizaciones poseen procedimientos. Pero mientras que algunas empresas regulan muchas actuaciones a través de ellos, en otras se minimiza su uso. Debe valorarse el adecuado equilibrio entre sus contribuciones e inconvenientes, y la necesaria consistencia con la estrategia corporativa y el diseño de la estructura organizativa. Igual que sucedía con las políticas, hay procedimientos que afectan a varios departamentos y niveles, mientras que otros son particulares de un área, función o nivel. Los procedimientos que MHI incluye en su manual de desarrollo sostenible son de obligado cumplimiento para todos los hoteles y áreas corporativas de la compañía, contemplando aspectos como, por ejemplo, la estandarización de la iluminación ecoeficiente en todas las unidades. Otro ejemplo de procedimiento es el de realización del chek-in o chek-out de un hotel, o el de limpieza; el de realización de un pedido desde la tienda de una cadena hasta su central, o el procedimiento de aprobación de un crédito en una entidad bancaria. Mientras que el procedimiento de contratación de servicios de una gran multinacional puede ser muy complejo y menos detallado e implicar a varios departamentos (jurídico, financiero, proyectos, obras, licitaciones...), el procedimiento de compras a proveedores de una pequeña o mediana empresa puede ser mucho más sencillo.

Las **reglas**, también denominadas normas, son una instrucción imperativa sobre el modo en que debe actuarse, describiendo, sin margen alguno de discrecionalidad, qué puede o no hacerse y cómo deberá llevarse a cabo un comportamiento. Se suelen considerar el tipo de plan más simple y pueden estar incluidas dentro de los procedimientos, o bien referirse a una acción aislada. En general, comparten las contribuciones y limitaciones que se analizaron para los procedimientos, en el sentido de uniformizar el comportamiento, generar eficiencia y aprendizaje de las mejores prácticas y establecer una base para el control de qué tipo de comportamiento es aceptado y cuál supone una desviación con respecto a lo deseado. Puede haber reglas referidas a toda la organización, por ejemplo, «es obligatorio fichar a la entrada y salida del trabajo para todo el personal», o bien referirse a una parte concreta, por ejemplo, al *check-out* de un hotel, «al hacer el cierre del día, el recepcionista imprime un listado de salidas previstas». Sus destinatarios habituales suelen ser los niveles inferiores de la organización, porque la

actuación de los niveles jerárquicos superiores casi siempre requiere el juicio discrecional que permiten las políticas, como se ha señalado anteriormente. Pero también existen reglas y procedimientos que se pretende que sean acatados por todos los niveles de la organización, particularmente si la cultura organizativa desea transmitir este valor. Por ejemplo, «todo empleado, también los directivos, que realice un viaje de empresa se alojará en hoteles de tres estrellas».

B) Los **planes de un solo uso** se elaboran para alcanzar unos objetivos concretos y, una vez logrados los resultados implícitos, se sustituyen por otros planes. Los más frecuentes son programas, proyectos y presupuestos.

Los **programas** son planes que involucran objetivos concretos, junto con las políticas y reglas necesarias para llevarlos a cabo, así como una completa asignación de los recursos requeridos. Gozan de una cierta autonomía e independencia y suelen ir acompañados de sus correspondientes presupuestos de ejecución. Generalmente se refieren a algún área funcional o actividad concreta. Existen programas de trascendencia estratégica para la empresa, mientras que otros son de carácter muy operativo y específico. Adicionalmente, para el establecimiento de programas se suele requerir la misma necesidad de desagregación que para el resto de los planes, es decir, un programa complejo y amplio suele requerir de otros más sencillos y parciales que lo desarrollen.

Los **proyectos** suelen definirse como parte de un programa, con un ámbito de aplicación más reducido, un alcance limitado y unas directrices claras. Son responsabilidad de una persona determinada a la que se le suministran unos recursos específicos para llevarlos a cabo en el plazo previsto. Sin embargo, es frecuente que en la práctica se suele utilizar la denominación de proyecto para un tipo de plan muy similar, sin que apenas existan matices que los diferencien de los programas.

Algunos ejemplos de ambos tipos de planes pueden ser el Programa de becas Santander CRUE-CEPYME (2013/2014) de Prácticas en Empresas, destinado a promover las prácticas profesionales de 5.000 estudiantes matriculados en Universidades españolas durante un período de tres meses en pequeñas y medianas empresas, facilitando su posterior inserción laboral. Este programa consta de unos objetivos concretos, un plazo predeterminado de actuación y una dotación presupuestaria asociada al mismo. Otros ejemplos pueden ser el proyecto de tienda ecoeficiente o el proyecto cantera, ambos de Inditex, o el programa Iberdrola de dividendo flexible, el programa *Mas Corporate* o el programa *Mas amigos* de MHI⁶.

Los **presupuestos** expresan la cuantificación, normalmente en términos monetarios, de los planes. Representan el mayor grado de concreción de la planificación y suponen una herramienta imprescindible sobre la que apoyar el control, por lo que son considerados herramientas de planificación-control. Existe una amplia tipología de presupuestos. Un ejemplo de ellos es el POA del que se habló en el apartado anterior.

⁶ Puede buscarse información sobre sus contenidos en las respectivas webs corporativas.

3. Según el **plazo**, se elaboran planes a largo, medio y corto plazo.

Aunque la determinación de unos plazos estándar comunes para todas las empresas es poco frecuente y realista, se suele aceptar como consideración general que:

Los planes a **largo plazo** son los que se extienden en un horizonte temporal superior a los 3 años.

Los planes a **medio plazo** suelen desarrollarse entre 1 y 3 años.

Los planes a **corto plazo** se refieren a un plazo inferior a un año.

Más allá de esta tipología de planes según el plazo, más o menos estereotipada, es conveniente realizar algunas consideraciones en relación con el horizonte temporal de la planificación.

- Es imperativo que los planes a corto plazo contribuyan de manera inequívoca a la consecución de los planes a largo plazo de la empresa.
- Cuando se clasifica un plan en función del plazo, no se hace en relación con el tiempo de ejecución que precisa, sino con el plazo en el que dejará sentir sus consecuencias. Así, un plan como «la apertura de quince nuevas tiendas en Europa el próximo año» no es, obviamente, un plan a corto plazo, aunque se piense desarrollar en menos de un año, puesto que tendrá consecuencias a largo plazo para la empresa, y requerirá un plazo mucho más amplio para recuperar la inversión. O, por ejemplo, «cambiar el nombre a Sol Meliá por el de Meliá Hotels International» se puede llevar a cabo, administrativamente, en seis meses, pero es un plan a largo plazo.
- Cuanto más largo sea el horizonte de la planificación, menor es la exactitud con que pueden establecerse los supuestos en los que se desarrollará y, por tanto, más dificultad existirá tanto para el establecimiento de objetivos y planes como para el éxito en su consecución.
- El plazo para el que se necesita tener previsiones y establecer planes a futuro depende de muchas circunstancias tales como la incertidumbre del sector específico, el volumen de recursos comprometidos, el área geográfica donde se desarrollen los planes, la flexibilidad de los mismos, etc. Lógicamente, cuando Carlos Muñoz creó en 2004 su compañía aérea de nueva generación Vueling, necesitó establecer previsiones y planes de actuación a un plazo mucho más largo que lo requirió la red de franquicias «100 Montaditos» cuando en 2001 creó su primer establecimiento en Huelva. Obsérvese que, en este último caso, no sólo se requirió un volumen de recursos económicos mucho menor y, por tanto, un plazo de amortización de la inversión más reducido, sino que también la mayor flexibilidad del segundo proyecto contribuye a poder acortar el plazo de planificación necesario. Si el producto que concibió «100 Montaditos» no hubiera resultado exitoso, podría haberse enfocado hacia cualquier otro segmento de la restauración (bar de tapas, copas, cafetería con menú, etc.) sin apenas costes adicionales, cuestión poco viable en el proyecto de Vueling.

- Según el **ámbito de aplicación**, es posible diferenciar entre planes **globales**, aplicables a toda la empresa, o planes **funcionales**, aplicables a un área de actividad específicamente (producción, ventas, I+D, recursos humanos, etc.).

6.2.3. Fases de la planificación

Aunque el desarrollo de las fases de la planificación que se presenta a continuación (véase la figura 6.8) correspondería a un proceso suficientemente complejo, global y estratégico, puede servir de inspiración a cualquier planificación que hubiese que establecer por sencilla o parcial que resultase, aunque se precisarán unas necesarias adaptaciones.

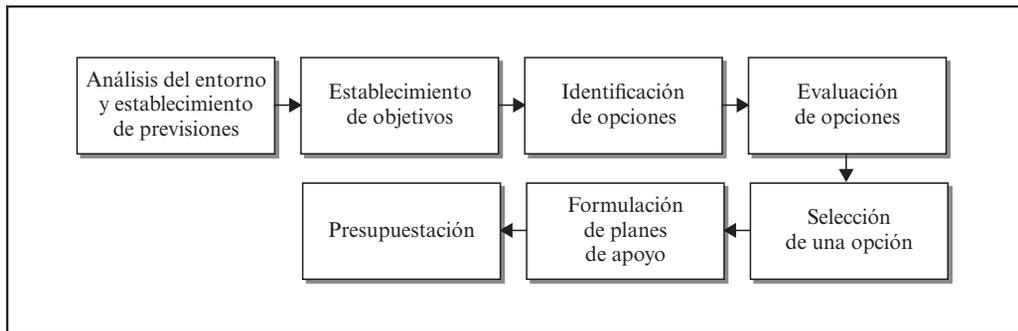


Figura 6.8. Fases de la planificación.

- Análisis del entorno y establecimiento de previsiones.* El inicio de la planificación surge como consecuencia de la percepción de la necesidad de actuar, bien para aprovechar una oportunidad percibida en el entorno, o bien para poder enfrentarse en mejores condiciones a una previsible amenaza futura. Para ello será necesario realizar un diagnóstico tanto interno como externo, enmarcado en la misión que posea la empresa, que permita establecer el desfase entre la situación presente y la requerida en el futuro. Las herramientas que apoyan al directivo en esta tarea de análisis externo e interno fueron abordadas en el capítulo 3. Por otro lado, hay que considerar que si el proceso de planificación estuviera referido, en un nivel muy desagregado, a un aspecto o área parcial (por ejemplo, una actividad concreta o un puesto de trabajo) el análisis para establecer el punto de partida y las previsiones habría que contextualizarlo a este ámbito.
- Fijación de objetivos.* El segundo paso de la planificación implica el establecimiento de objetivos, tanto globales para toda la empresa como desagregados,

en una red de objetivos específicos para cada nivel y unidad organizativa que integran la organización. Para el éxito de esta etapa y, por ende, de todo el proceso de planificación es esencial tener en consideración todos los aspectos que se han analizado en el apartado 6.2.1.

3. *Identificación de opciones alternativas.* Para alcanzar cualquier objetivo es posible establecer diferentes planes alternativos, dada la equifinalidad del sistema empresa, como ya se estableció en capítulos previos. Se requerirá, por tanto, la formulación de un número adecuado de opciones en relación con los objetivos propuestos que debieran ser contempladas para su análisis y evaluación, evitando cometer algunos de los errores más frecuentes de esta fase, como son el proponer un número excesivamente elevado de opciones, que encarezcan y dificulten su evaluación, o, por el contrario, identificar un número demasiado pequeño que se olvide de aquellas menos evidentes pero que pudieran ser relevantes para su valoración. Esta fase será tanto más valiosa, cuanto más se apoye en las contribuciones creativas de todo el equipo y cuanto mejores sistemas de información se posean.
4. *Evaluación de opciones alternativas.* Se precisará valorar cada una de las propuestas establecidas anteriormente en términos cuantitativos, siempre que sea posible, para poder establecer una jerarquía que permita la elección objetiva entre todas las opciones analizadas. En esta fase habrá que considerar, además de los criterios de evaluación relevantes y consistentes con la estrategia empresarial, el resto de las restricciones y limitaciones que pudieran derivarse de su aceptabilidad por todos los grupos de interés y por la cultura organizativa.
5. *Selección de una opción.* Es la fase de la planificación en la que realmente se toma la decisión, comprometiéndose con la elección de una de las propuestas evaluadas. Si las anteriores fases han sido exitosas, ésta puede ser la fase más sencilla del proceso.
6. *Formulación de planes de apoyo.* Cualquier plan general de actuación suele requerir la formulación de una serie de planes de apoyo, tantos más cuanto más amplio y complejo sea el mismo. Un ejemplo de ello sería el refuerzo que supone para el plan estratégico de MHI, la elaboración del plan director de posicionamiento público, que cumple la función de conectar los intereses de la compañía con los intereses de sus clientes, tendiendo puentes entre Meliá y la sociedad en su conjunto. Para ello, se trabaja en tres ámbitos: la comunicación y gestión de la información, la relación con los grupos de interés y la presencia activa en aquellos foros e iniciativas con influencia a nivel sectorial, nacional y global, de cara a lograr el reforzamiento de la compañía a largo plazo.
7. *Presupuestación.* La última fase de la planificación es la cuantificación de todos los planes formulados, expresados normalmente en términos monetarios. Es la fase que operativiza al máximo el proceso y que da paso a la puesta en práctica de los planes diseñados.

LOS QUE NO SE RINDEN. «HAY QUE HACER TRABAJO DE HORMIGA Y SER MUY PACIENTE»

Rosa Vañó nunca imaginó que vería con sus propios ojos cómo una botellita de medio litro de aceite de oliva de alta gama producido en su almazara familiar de Jaén se vendería en las tiendas gourmet de Nueva York. Y más después de recordar cómo fueron los inicios: «El primer mes facturamos 50 euros y estuvimos a punto de tirar la toalla, pero tuvimos paciencia». ¡Vaya si la tuvo!

Hace ocho años, cuando cumplió los 40, pensó que era un buen momento para emprender un nuevo reto profesional. Ella dejó su trabajo como ejecutiva en Coca-Cola —antes estuvo en Warner y en Universal— y su hermano Francisco hizo lo propio en un banco, y decidieron transformar la vieja aceitera de su padre —con más de dos siglos de historia— en una envasadora de los aceites más selectos. El resultado en este tiempo ha sido espectacular: aceite Castillo de Canena está hoy presente en 40 países, y la semana pasada fue catalogado como el mejor del mundo por la guía italiana Flos Olei, una publicación de culto en el sector oleícola.

En la finca familiar de los Vañó —unas 1.500 hectáreas de olivar de regadío en la comarca de La Loma— ya ha empezado la recolección de su variedad arbequina. Lo hacen anticipándose más de un mes al inicio oficial de la campaña con la idea de obtener la máxima calidad del llamado oro líquido. Una práctica que hoy ya siguen muchos otros olivares y que intenta cambiar la tendencia en un sector donde se da la paradoja de que España, que es líder mundial en producción, vende más del 80% del aceite a granel a Italia, que domina los mercados con el producto envasado. «Los graneles no sacan de pobre, el mercado paga por los aceites de calidad», comenta la directora comercial de Castillo de Canena.

La ejecutiva dejó las multinacionales y lanzó al éxito la almazara familiar. Y así fue como Rosa, aprovechando su experiencia en la empresa privada y los cuatro idiomas que habla, diseñó un plan de mercadotecnia para posicionar su marca en los mercados internacionales. A más crisis, más exportación. Hoy, el 70% de sus ventas llegan del exterior. Lo hizo primero en Estados Unidos, donde este año se ha hecho con el premio Sofi Award de Oro, asimilado a los Oscar gastronómicos, y más tarde en el sudeste asiático, donde su aceite virgen extra es muy apreciado por sus propiedades saludables. Castillo de Canena crece cada año en China o en Japón. «Ha sido clave el acercamiento que Internet ha hecho de la cultura mediterránea y también la difusión que hacen los principales cocineros españoles». La empresa dedica uno de sus comerciales al seguimiento de las redes sociales en el campo agroalimentario.

Tan asentada está la empresa olivarera que la llegada de la crisis no la han notado. «Los momentos de crisis son también momentos de oportunidades», advierte Rosa Vañó, que en 2008 fue nombrada Mujer Empresaria del Año y que está revolucionando un sector tan masculinizado en el que se ha hecho respetar. «Esto es una cuestión de paciencia, y luego de talento, y si se tienen las dos cosas mucho mejor», recomienda esta olivarera, casada y con tres hijos y que duerme unas 200 noches al año fuera de España debido a sus viajes comerciales. «En este sector, como en otros muchos, la gente quiere resultados a corto plazo, pero antes hay que hacer mucho trabajo de hormiga y llamar muchas veces a la misma puerta».

Fuente: www.elpais.com, 1 de noviembre de 2011

6.3. EL CONTROL EN LA EMPRESA

Hasta este momento se ha argumentado que de nada sirve la mejor formulación de objetivos y planes si no se puede verificar su adecuada implantación. Es imprescindible que los directivos dispongan de una herramienta que les permita evaluar si las actividades bajo su responsabilidad se están llevando a cabo del modo previsto para lograr los objetivos establecidos y, lo que es más importante, en caso de no ser así, qué cambios se deberían introducir para reconducir la situación. La función administrativa que posibilita esto es el control. A continuación se explica el proceso a través del cual las organizaciones instauran un sistema de control y las contribuciones de ello a la mejora de la eficiencia y eficacia directiva.

6.3.1. ¿Qué es controlar y por qué es imprescindible?

El control se define como la función administrativa que consiste en medir y comparar los resultados realmente obtenidos con los objetivos planificados, analizar las desviaciones existentes y efectuar las correcciones necesarias para mantener la actividad organizacional dentro de límites permisibles, de acuerdo con las expectativas de la organización. Es una función íntimamente unida a la planificación, argumentándose, incluso, que se hace difícil precisar el límite entre una y otra función, puesto que desde la propia fase de planificación se va definiendo el control a través de la determinación de las variables clave de éxito asociadas a los objetivos. El control requiere de los objetivos que la función de planificación ha debido establecer previamente. Así, el control cierra el proceso administrativo a la vez que proporciona la retroalimentación necesaria para tomar decisiones al iniciar, en el siguiente período, un nuevo proceso de planificación.

El control se ocupa del seguimiento no sólo de los objetivos previstos a todos los niveles, sino también de las actividades que se precisan para alcanzarlos, de manera que se pueda lograr el funcionamiento eficaz y eficiente de la organización. Además, si el sistema de control de la empresa se concibe como un proceso sistemático y coherentemente integrado con la estrategia empresarial, debe permitir la mejora continua de la organización, no sólo contribuyendo a conseguir los objetivos con más probabilidad que si el control no existiera, sino también permitiendo la mejora de los productos, los servicios y los procesos internos de la organización, al posibilitar que ésta sea consciente de las causas de sus fallos y las razones de sus aciertos.

Es necesario tener en cuenta que en este caso rige el mismo principio que fue enunciado para la planificación: el mero hecho de la existencia del control produce comportamientos y cambios que, de otra manera, no se habrían producido. Obviamente, parte de estos comportamientos se derivan del poder coercitivo y fiscalizador del control, pero no son la única causa. En muchas ocasiones, el mero hecho de explicitar los resultados que alguien espera del comportamiento de un empleado, eliminando ambigüedades sobre cuáles serán los criterios de valoración que se emplearán es, en sí mismo,

suficiente para que el comportamiento se reconduzca hacia el deseado organizativamente. Otra razón proviene del hecho de que la existencia de un eficaz sistema de control mitiga, por ejemplo, la reticencia de muchos directivos a delegar, permitiendo a los subordinados una discrecionalidad que, en ausencia de mecanismos de control de resultados, no se produce. Por todo ello, el adecuado diseño de un sistema de control se puede vincular al incremento en la motivación de los individuos, siempre que se cumplan ciertos requisitos imprescindibles que serán abordados más adelante.

LA PLANIFICACIÓN Y EL CONTROL NO ES CUESTIÓN DE TAMAÑO, SINO DE GESTIÓN EFICIENTE: EL CONSORCIO HACIENDA LA LAGUNA

El consorcio Hacienda La Laguna está situado en Baeza, a 15 km de la ciudad Patrimonio de la Humanidad, en el paraje Laguna Grande. Gestiona una escuela de hostelería y turismo destinada a formar profesionales debidamente cualificados para facilitar su incorporación al mercado de trabajo y proporcionar a los profesionales del sector su recualificación permanente, así como experimentar e investigar metodologías innovadoras aplicables a la formación. Además de las instalaciones que albergan propiamente la escuela de hostelería, en donde se forman anualmente más de 180 alumnos, el complejo explota un hotel de 3 estrellas, con 28 habitaciones. El complejo dispone también de dos restaurantes abiertos al público. Por un lado, «La Capilla», de 4 tenedores, ofrece una cocina de vanguardia, donde la investigación de nuevos platos y tendencias y la presencia del aceite de oliva virgen extra picual es su denominador común. El excelente servicio prestado por el alumnado del centro y una selecta bodega completan el suculento recorrido por la antigua capilla del palacio. Por otra parte, el restaurante «La Campana», de 3 tenedores, situado en el hotel y decorado en un estilo rústico, presenta una oferta gastronómica tradicional andaluza de alto nivel.

La oferta del consorcio se completa con un centro de convenciones con capacidad para 300 asistentes y un spa que presta tanto una función formativa como de prestación de servicios a los clientes del hotel. Trabajan unos 40 empleados, entre profesorado de la escuela, personal de hostelería y restauración y personal de administración.

La dirección de La Laguna está comprometida desde hace varios años en la implantación de un sistema de gestión de la calidad que se considera adecuado al propósito de la organización, incluyendo el compromiso de mejora continua y proporcionando un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad. La política de calidad del consorcio establece como directrices básicas las siguientes:

- Profundizar en el concepto de «formación de excelencia», ampliando la oferta formativa y adaptándola a los contenidos de los nuevos certificados de profesionalidad que vayan apareciendo.
- Ofrecer nuevos servicios que complementen los actualmente existentes para los clientes-usuarios de las instalaciones del consorcio. En este sentido, se ha puesto en funcionamiento un spa-escuela que, además de su función formativa, atiende la demanda de los clientes del hotel.
- Incidir en el proceso de mejora continua de las actividades y servicios del consorcio, perfeccionando los procesos y analizando las causas de las desviaciones que se producen en la gestión de los mismos.

- Implicar al máximo a todos los trabajadores y proveedores del consorcio en los objetivos que integran esta política de calidad.
- Finalmente, renovar el compromiso con el medio ambiente, propiciando el ahorro energético, las tecnologías limpias, el adecuado tratamiento de los residuos generados y de los vertidos de aguas residuales, buscando como meta en un futuro cercano la certificación en la Norma ISO 14000.

La política de calidad de la empresa está documentada, y la dirección se asegura de que esta política es entendida, implantada y mantenida al día en todos los niveles de la organización.

Manteniendo una consistencia con esta política de calidad del consorcio Hacienda La Laguna y con su compromiso para la mejora continua, la dirección establece unos objetivos de calidad anuales para la organización, que alcanzan a todas las funciones y niveles relevantes dentro de la misma, son medibles, y se establecen (y revisan) considerando los aspectos necesarios para satisfacer los requisitos del producto/servicio, la opinión de los clientes y de las partes interesadas en general.

Para evaluar el grado de cumplimiento y asegurar la adecuación y eficacia del sistema, los objetivos son revisados en plazos adecuados a la programación en el tiempo de las acciones correspondientes. El seguimiento de los objetivos es documentado, registrado y aprobado por la dirección, quien, además, es responsable de apoyar a las áreas en la gestión de las actividades que realizan.

El consorcio Hacienda La Laguna ha realizado el análisis de los procesos más relevantes, con especial referencia a aquellos procesos en los que las deficiencias pudieran ponerse de manifiesto solamente cuando el servicio hubiera sido entregado.

La organización ha decidido considerar como procesos esenciales asociados a sus negocios (formación, hotelería, restaurante y spa), los siguientes:

PO-701: Planificación y Desarrollo de Contenidos. PO-702: Captación y Selección de alumnos. PO-703: Planificación Restaurante. PO-704: Gestión de Cocina. PO-705: Gestión de Restaurante. PO-706: Programación.	PO-707: Ejecución de la Formación. PC-708: Gestión de Prácticas. PC-709: Impartición de Prácticas. PC-710: Evaluación. PO-711: Reserva Hotel. PO-712: Check-in Hotel. PO-713: Check-out Hotel. PO-714: Limpieza de habitaciones.	PO-715: Lavandería. PO-716: Mantenimiento. PO-717: Almacenes. PO-718: Función Tutorial. PO-719: Cafetería. PO-720: Reservas Spa. PO-721: Check-in Spa. PO-722: Check-out Spa.
--	---	--

La validación de estos procesos se realiza mediante:

- La utilización de procedimientos documentados que incluyen los criterios y responsabilidades para el desarrollo del proceso.
- La cualificación del personal que interviene en el proceso.
- La realización de inspecciones o verificaciones en las etapas adecuadas de prestación del servicio y el registro de dichas verificaciones.
- La medición y el seguimiento de indicadores de la capacidad de los procesos.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Manual de calidad del consorcio Hacienda La Laguna (2011).

6.3.2. El proceso de control

El proceso de control debe ser llevado a cabo mediante una serie de fases o etapas, cuya finalidad es garantizar que el desempeño real coincida con el previsto y, en caso contrario, que se puedan llevar a cabo las modificaciones precisas requeridas por cada situación (Hampton, 1989). En respuesta a ello, el proceso de control se estructura en tres etapas, que se explican a continuación.

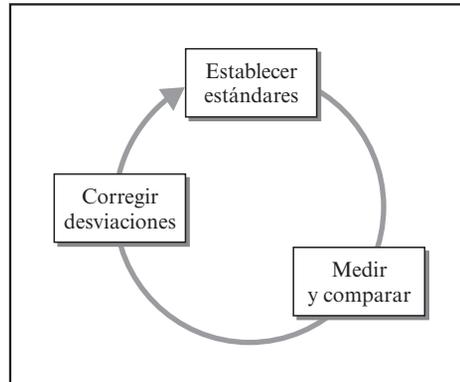


Figura 6.9. El proceso de control.

1. **Establecimiento de estándares de control.** Un estándar es un valor preestablecido en términos evaluables, que se considera como referencia para comparar el resultado alcanzado en la actuación a controlar. En general, coincide con la expresión del objetivo (ya sea global o desagregado) previsto en la planificación, o bien con un indicador del mismo que se considera significativamente representativo de su consecución.

Los estándares son tan variados como lo es la tipología de los objetivos a los que se vinculan y deben establecerse para cualquier aspecto que la empresa considere esencial, normalmente delimitado a través del proceso de planificación. Y puesto que el control no puede extenderse a todas las actividades de la organización, es necesario que los estándares se vinculen a los denominados *puntos críticos*, es decir, los aspectos que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito del proceso o la tarea que se pretende alcanzar. Los factores clave o críticos de éxito y sus valores admisibles deben ser establecidos de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, asociados directamente a los objetivos fijados en la fase de planificación.

Los estándares pueden venir expresados en unidades monetarias (ingresos, beneficios, costes, inversiones, ventas, etc.), en unidades físicas (unidades producidas, clientes atendidos, horas trabajadas, procesos concluidos), en baremos o porcentajes, en fechas de compromiso, etc. En el caso de un objetivo cualitativo, es imprescindible establecer

a qué indicador cuantitativo irá vinculada la consecución del primero, tarea no siempre fácil pero esencial para poder implementar el control, tal como ya ha sido argumentado. Asimismo, es imprescindible que la unidad organizativa y/o empleado objeto de control conozcan el estándar por el que van a ser valorados.

El diseño óptimo de los indicadores es el primer e imprescindible paso para garantizar el éxito del sistema de control. En relación con el sistema de calidad de La Laguna, en la tabla 6.2 se han extraído algunos de estos indicadores, a modo de ejemplo, en los que se ponen de manifiesto la mayoría de los requisitos que siempre deben respetarse en este diseño. Como puede observarse en la lectura, la organización ha identificado los procesos que considera esenciales, para los que tiene referenciados aquellos indicadores que se han considerado asociados a la capacidad continua de los procesos para satisfacer su finalidad prevista. Así, cuando la organización consigue establecer los adecuados indicadores para todos sus procesos críticos y, además, los apoya por descripciones formalizadas de procedimientos operativos rigurosamente estudiadas y diseñadas (véase un ejemplo en la figura 6.10), un sistema de control tiene ya recorrida gran parte del camino hacia el éxito.

2. Medición de resultados y comparación con los estándares. En esta fase habrá que obtener la información sobre los resultados logrados y compararlos con el estándar establecido. Si la fase anterior se ha llevado a cabo adecuadamente, se habrán solucionado gran parte de las dificultades de esta etapa, derivadas fundamentalmente de la dificultad de medir aspectos cualitativos o no cuantificados. Otra cuestión importante es establecer la frecuencia con que deben realizarse las mediciones, lo que dependerá de las características del proceso en cuestión.

Así, el consorcio «Hacienda La Laguna» tiene definidas —a través del Manual de calidad— las actividades de medición y seguimiento necesarias para asegurar que su control de calidad garantiza la consecución de la mejora de sus procesos y servicios. Para ello, el tipo, localización, momento y frecuencia de las mediciones y los requisitos para los registros están debidamente identificados en los distintos procedimientos del sistema de calidad, utilizándose las herramientas estadísticas apropiadas para medir y hacer un seguimiento de dichos procesos.

Lo ideal sería contar con una medición continua de los resultados y, a veces, es factible si se dispone de las técnicas adecuadas basadas en eficientes sistemas de información, o bien cuando el propio empleado tiene acceso a la retroalimentación sobre su desempeño y puede llevar a cabo un autocontrol continuo. Éste sería el caso al disponer en un hotel de información sobre la tasa de ocupación media diaria acumulada a lo largo del año, proporcionada por el sistema informático, lo que permitiría al director del hotel analizar de un simple vistazo la evolución del indicador. También es el caso de muchos indicadores en el sistema de calidad de La Laguna, en los que el resultado de desempeño es conocido por el empleado, bien directamente o a través de la información continua que su jefe le proporciona. (Por ejemplo, véase en la tabla 6.2, indicadores tales como «habitaciones que hay que volver a limpiar», «cumplimiento de la programación para los profesores», «clientes con reserva mal efectuada», «platos rechazados por el cliente», etc.)

TABLA 6.2

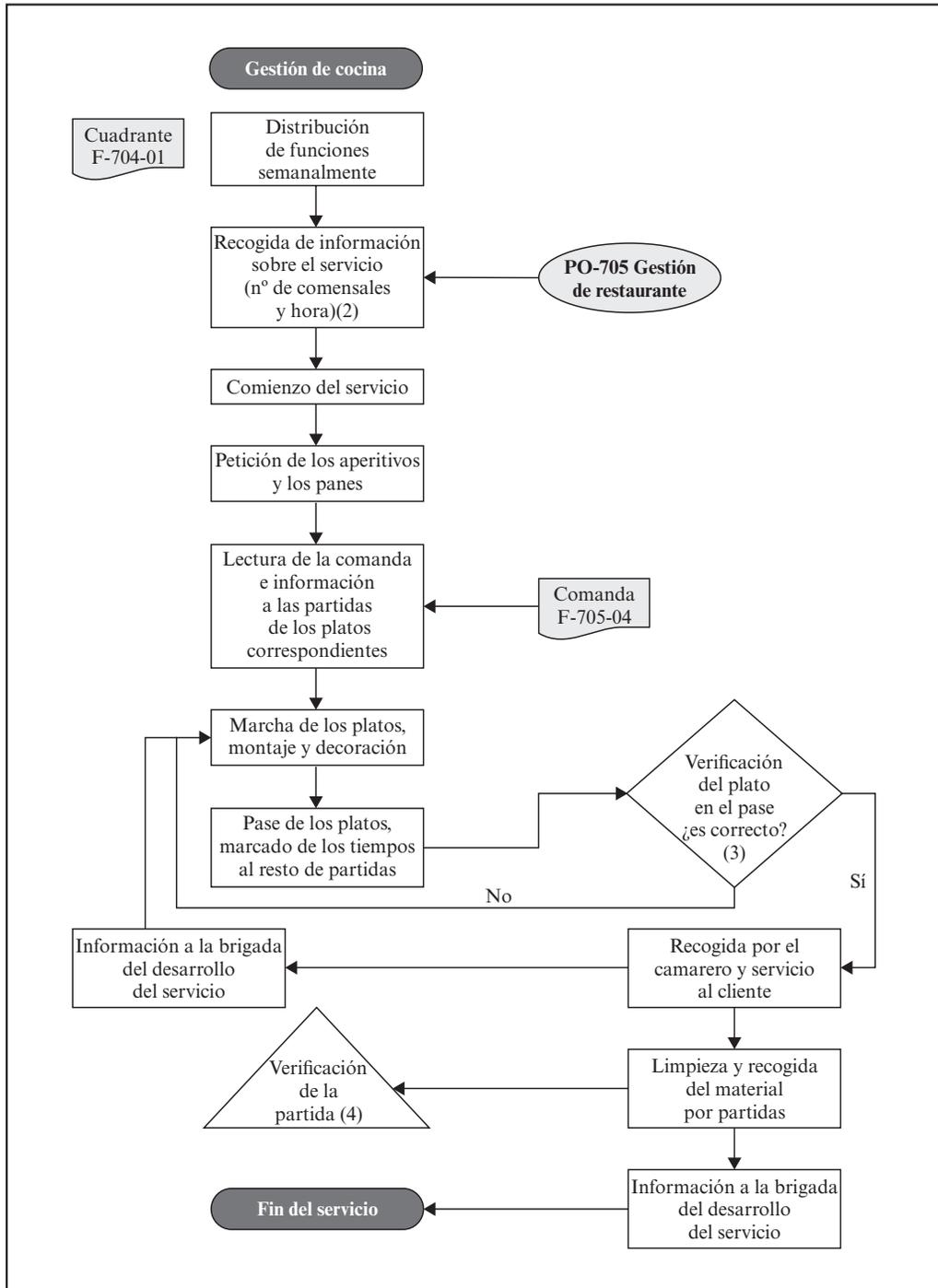
Algunos ejemplos de indicadores asociados a procesos críticos en Hacienda La Laguna

Proceso	Indicador	Valor admisible	Periodicidad
Programación (PO 706)	— Nivel de cumplimiento de la programación.	90%	Trimestral
Ejecución de la formación (PO 707)	— Resultado promedio de la inserción de los alumnos que pasan al mercado laboral.	75%	Anual
	— Alumnos que finalizan estudios y obtienen diploma.	80%	Anual
Limpieza (PO 714)	— Número de habitaciones que hay que volver a limpiar tras revisión de la gobernanta.	10	Semanal
Planificación carta restaurante (PO 703)	— Número de veces que las encuestas de satisfacción del restaurante recogen las valoraciones de «regular» en oferta gastronómica y carta de vinos.	20%	Semestral
Gestión de cocina (PO 704)	— Platos rechazados en verificación.	4	Mensual
	— Platos rechazados por el cliente.	3	Mensual
Check-in hotel (PO 702)	— N.º reservas con errores de datos.	5	Mensual
	— Clientes no presentados.	5	Mensual
	— Clientes con reserva mal efectuada.	5	Mensual

FUENTE: Elaboración propia a partir de Manual de calidad del consorcio Hacienda La Laguna (2011).

Pero, en otras muchas ocasiones, esto no es factible, tanto por el coste que ello implica para la organización como porque se dispone de la información de manera limitada en el tiempo. Por ejemplo, éste sería el caso de indicadores basados en la contabilidad, en el número de alumnos que finaliza los estudios con éxito, de los que sólo se dispone al final del curso, o en las encuestas de satisfacción de los clientes, que tienen un coste explícito en términos de su procesamiento.

Se ha de considerar que cuanta más demora se produzca entre el resultado o actuación a controlar y la medición del mismo, menores son las posibilidades de intervenir para el restablecimiento de los resultados deseados. Una vez que la medición y comparación entre resultados y estándares ha arrojado una desviación, habrá que establecer los límites dentro de los cuales tales desajustes se consideren admisibles. Si estos límites son excedidos, se aplicará el denominado principio de dirección por excepción, que implica comunicar a los directivos sólo las desviaciones que se consideren significativas.



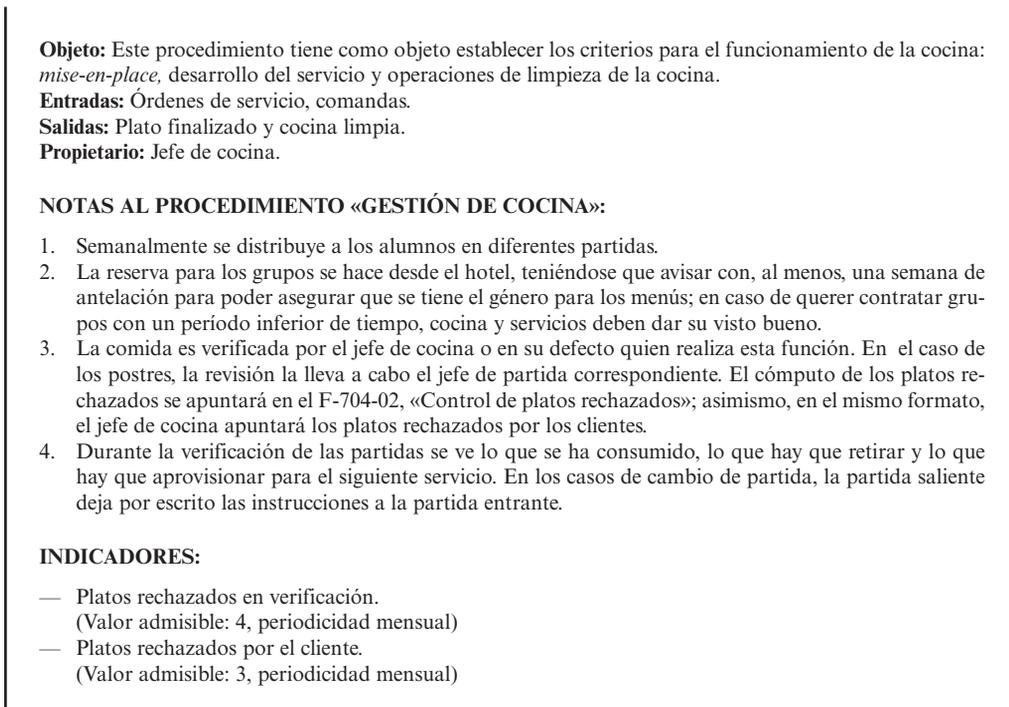


Figura 6.10. Procedimiento operativo «Gestión de cocina», Hacienda La Laguna. [FUENTE: Elaboración propia a partir de Manual de calidad del consorcio Hacienda La Laguna (2011)].

3. **Corrección de las desviaciones.** Esta etapa se convierte, con frecuencia, en la parte más relevante del control que, como Kast y Rosenzweig (1987) afirman, no es un fin en sí mismo, sino una manera de mantener a la organización dentro de los objetivos previstos. El análisis de las desviaciones precisa, en primer lugar, la indagación de las causas que las explican y, en segundo lugar, la toma de decisiones con respecto a la necesidad de plantear acciones correctoras.

Incluso en el caso de obtener desviaciones positivas, el análisis no debe ser obviado, pues puede indicar que todo marcha muy bien, pero también puede ser un síntoma de algún error en la planificación, al haber establecido un estándar demasiado «bajo» que desaproveche el potencial organizativo. En el caso más frecuente de que las desviaciones sean negativas, habrá que decidir si precisan acciones correctoras y cuáles. Por ejemplo, La Laguna ha establecido el procedimiento de «*Gestión de no conformidades y acciones correctivas/preventivas*», en donde se identifica y asegura que ningún producto o servicio que no es conforme a los requisitos sea entregado al cliente.

Las desviaciones pueden tener su origen en los objetivos inadecuadamente planificados, en los planes mal concebidos, en la implementación incorrecta de los planes

o en que éstos no hayan sido apoyados por la organización requerida. La información generada por el sistema de control debe permitir clarificar el origen de las desviaciones y tener efecto sobre los procesos de toma de decisiones. En caso contrario, probablemente los indicadores hayan sido incorrectamente seleccionados. El control no se considera finalizado hasta que las acciones correctoras diseñadas se han puesto en marcha.

Requisitos del control

Para que un sistema de control pueda realizar las contribuciones positivas que anteriormente le han sido atribuidas es necesario que presente una serie de características, que han de entenderse como requisitos de un eficiente sistema de control. Entre otros, se puede destacar:

- El control debe seguir los mismos principios de jerarquía que la planificación, es decir, es necesario **desagregar el sistema de control** en relación con la estructura organizativa (niveles y unidades) y, a medida que se desciende hacia el control del desempeño individual, éste debe hacerse menos complejo.
- El sistema de control debe **promover el compromiso y la motivación de los empleados implicados** en él. Para ello es imprescindible que, en lugar de ser percibido como un elemento represivo y fiscalizador del comportamiento, sea aceptado como un sistema consistente, centrado en aquellos aspectos realmente vitales para el éxito de la empresa. La motivación de los empleados se ve favorecida —de acuerdo con teorías motivacionales que serán estudiadas en el capítulo 8— cuando el empleado conoce con claridad (y cuantitativamente) qué se espera que logre, además, se tiene en cuenta su participación en el diseño e implantación del sistema y se le proporciona suficiente retroalimentación sobre su desempeño y los resultados que se van logrando. Además, esta motivación aumenta si el empleado percibe que la consecución de los estándares está relacionada con el esfuerzo que él desarrolle.
- Es tarea esencial del directivo contribuir no sólo a la creación de un sistema de control que integre estas características, sino también al despliegue de las adecuadas políticas de comunicación interpersonal, retributiva, de evaluación del desempeño, etc., que permitan lograr la **interiorización por parte del personal de las contribuciones del control** en la mejora continua de la empresa. En este sentido, los directivos de La Laguna destacan que, desde el principio, tenían clara la necesidad de lograr que el personal interiorizara y creyera en el sistema de control y en sus contribuciones reales a la mejora de la calidad en la organización. Uno de los aspectos vitales en el éxito de su control de calidad se ha derivado, sin duda, del alineamiento con la misión y las metas del consorcio en relación con la formación de excelencia, de manera que los empleados de La Laguna (muchos de ellos, a la vez, alumnos de la escuela de hostelería)

se sienten tanto partícipes y responsables como beneficiarios de los procesos de mejora continua, lo que contribuye aún más a la interiorización del sistema de calidad y a las sinergias sobre el resto de las unidades de negocio de la empresa.

- El sistema debe ser **eficiente y rápido**. No puede generar costes superiores a los beneficios que proporcione su implantación. Asimismo, se debe lograr que las desviaciones se detecten tan pronto como sea posible y que esto sea conocido por el implicado para que las acciones correctoras se planteen preventivamente, siempre que sea posible o, en su defecto, antes de que los problemas se hayan agravado mucho más. En este sentido, en La Laguna, por ejemplo, se considera importante el papel que cumplen las reuniones periódicas que se plantean entre la dirección (o el responsable de calidad) y los departamentos (incluso con todo el personal, según sea conveniente), en las que se comunican los resultados e informaciones relevantes sobre el sistema de calidad (auditorías internas y externas, desviaciones detectadas, revisiones del sistema, etc.).
- El control debe ser aplicado con plena **integración estratégica**, con **coherencia y continuidad**, aunque siempre dotado de la necesaria **flexibilidad** que requiere el proceso de control. Además, es necesario que se diseñe contingentemente para cada situación, actividad o departamento, reconociendo las necesidades específicas de cada organización.

6.3.3. Tipos de control

Existen tantos tipos de control como variedad de situaciones a controlar. El control se puede aplicar a todo, a personas, a cosas, a actividades, a resultados finales o a procesos intermedios. A su vez, el *output* final del proceso de control, la información, se puede obtener por distintos procedimientos y tener diferentes destinatarios y usos. Son muchos, pues, los criterios de clasificación del control que se pueden utilizar. La tabla 6.3 presenta una breve descripción de algunos tipos de control.

A continuación se va a hacer referencia, en particular, a una de las tipologías de control, la que utiliza como criterio el momento del tiempo en el que se lleva a cabo, por su incidencia sobre el potencial de la función para evitar desviaciones. En este caso, se diferencia entre control preventivo, control concurrente y control a posteriori.

El control previo o preventivo es llevado a cabo con anterioridad a que la actividad se inicie, tratando de asegurar los requisitos precisos para su cumplimiento óptimo. Evidentemente, es el control más deseable, pues trata de prevenir la aparición de problemas. Muchos procedimientos no específicamente concebidos para el control contribuyen, sin embargo, a esta tarea preventiva de desviaciones, por ejemplo, los procesos de selección de personal asegurando que los empleados poseen las características y conocimientos necesarios, o las revisiones técnicas de mantenimiento de los equipos

TABLA 6.3
Tipos de control

criterio	Técnica	Descripción
Momento de su actuación	Control preventivo	Se produce con anterioridad a que la actividad se inicie.
	Control concurrente	Se produce durante la ejecución de la actividad.
	Control a posteriori	Se produce una vez finalizada la actividad.
Medios	Automático	Llevado a cabo por máquinas.
	Humano	Llevado a cabo por personas.
Objeto	Control de personas	Realizado sobre personas.
	Control de funciones	Realizado sobre funciones o actividades.
Contenido	Control de proceso o actividades	Centrado en el desarrollo de la actividad.
	Control de resultados	Centrado en el resultado.
Espacio de tiempo	Control diferido	Requiere un espacio de tiempo para que la información obtenida sea procesada.
	Control en tiempo real	Procesa la información de manera continuada, detectando inmediatamente cualquier desviación.

productivos. En el caso de La Laguna se implementan a través de la selección de los profesores de la escuela de hostelería con el adecuado perfil profesional, o a través de los procesos de mantenimiento técnico asociados a cada actividad (hotel, spa, cocina, etc.). Por ejemplo, respecto al proceso «Gestión de cocina» (recogido en la figura 6.10), algunas de las acciones que implican un control preventivo serían la revisión periódica de cámaras frigoríficas y de congelación, el control de la recepción de materias primas, el control de temperatura de cámaras y congelados o las instrucciones y procedimientos que explican cómo llevar a cabo el «envasado al vacío» o el uso del «abatidor de temperatura», entre otros, ya que todos ellos están enfocados a que el funcionamiento de la cocina, el desarrollo del servicio de comandas y las operaciones de limpieza puedan llevarse a cabo con las necesarias garantías de calidad.

El control concurrente se produce simultáneamente al desempeño de la actividad, por lo que posibilita una reconducción de la situación antes de que finalice ésta e impida la consecución de los objetivos. Un ejemplo respecto del control estratégico concurrente sería la implantación del Plan de Contingencia 2009 de MHI para recon-

ducir los resultados hacia los objetivos del Plan Estratégico 2008-2010. El control operativo concurrente se produce, por ejemplo, cuando se tiene información semanal o mensual proporcionada por el sistema informático en un hotel respecto de un objetivo de cumplimiento anual como ingresos, tasa de ocupación, etc. El control relacionado con el indicador de la Laguna «platos rechazados en verificación» actúa concurrentemente con el desarrollo de la actividad porque el jefe de cocina impide, al rechazar el plato, que el resultado inadecuado llegue al cliente. De hecho, gran parte del sistema de control de calidad de La Laguna sobre procesos tiene un efecto concurrente sobre la actividad porque pretende evitar que se produzca la desviación del objetivo final (cliente insatisfecho, menor tasa de ocupación, alumnos insatisfechos, etc.).

El control a posteriori o de resultados se produce una vez finalizada la actividad y alcanzados los resultados finales. Es un control normalmente basado en información financiera o contable (ingresos, ventas, beneficios, márgenes, etc.), así como en informes elaborados por la propia empresa. Es frecuente que se disponga de la información sobre los resultados con periodicidad anual, vinculada a los plazos de elaboración contable, pero hay que resaltar que si se dispone de los adecuados sistemas, que proporcionen información sobre los resultados con periodicidad inferior al plazo de consecución de los objetivos (que suelen ser anuales), el control de resultados puede convertirse en un control concurrente. Por ejemplo, si La Laguna dispone de los resultados de las encuestas de satisfacción de los clientes respecto del indicador «número de veces que las encuestas de satisfacción del restaurante recogen la valoración “regular” en oferta gastronómica y carta de vinos» (véase tabla 6.2) y se estuviera observando una desviación durante el primer semestre del año, se podría mejorar la carta en el segundo semestre ayudando a conseguir así —concurrentemente— el objetivo anual de la satisfacción de los clientes, cuestión ésta que sería imposible si los resultados de las encuestas se procesan una vez al año.

Dentro de los tipos de control, tiene particular importancia el **control de gestión**. Tradicionalmente, se había unido el control de gestión a los formalismos contables. Sus dimensiones fundamentales eran ser a posteriori, periódico, cuantitativo, orientado a los resultados financieros y a corto plazo. Sin embargo, la evolución de este concepto le ha llevado a despegarse de los aspectos contables y a corto plazo. En este sentido, el control de gestión tiene como objetivo ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones para, de esta forma, alcanzar los objetivos fijados a largo, medio y corto plazo. Desde esta óptica, aun cuando los datos contables son importantes, el control de gestión se apoya en otras herramientas no contables, distinguiéndose entre control presupuestario y no presupuestario. Algunas de las técnicas empleadas con más frecuencia en el control de gestión se presentan en la tabla 6.4.

TABLA 6.4
Técnicas de control de gestión

Control presupuestario	Procedimiento de control periódico de ingresos y gastos reales de cada centro de costes respecto a los objetivos o estándares, apoyado en la contabilidad analítica de la empresa (Blanco Illescas, 1986).	<ul style="list-style-type: none"> — Presupuestos de explotación, de capital y de tesorería. — Presupuestos rotativo, flexibles, base cero y por programas.
Control no presupuestario	Basado en técnicas distintas del presupuesto. Interpreta y analiza las desviaciones proporcionadas por el control presupuestario.	<ul style="list-style-type: none"> — Observación personal. — Análisis de datos estadísticos (curvas de tendencias, gráficos Z, método ABC, etc.). — Elaboración de informes. — Análisis mediante ratios. — Auditoría financiera. — Análisis de punto muerto. — Análisis mediante grafos (PERT, CPM, etc.). — Análisis de variables mediante métodos matemáticos.

FUENTE: Aguirre et al. (1999).

TÉRMINOS CLAVE

Planificación.	Reglas.
Objetivos.	Programas.
Jerarquía de objetivos.	Presupuestos.
Planes estratégicos.	Sistema de control.
Planes operativos.	Control preventivo.
Políticas.	Control concurrente.
Procedimientos.	Control de resultados.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

1. Establezca un proceso de planificación con respecto a su vida personal, que incluya la mayor parte de los elementos que se han definido en la planificación. Establezca su misión, identifique sus cinco objetivos individuales más importantes y concrételes en objetivos específicos para aspectos concretos de su vida (profesional, académica, personal, familiar, etc.). Finalmente trace planes vinculados a cada una de las metas que se ha fijado. Analice si los objetivos que ha diseñado gozan de las características que deben poseer unos buenos objetivos. ¿Son comprobables? ¿Son compatibles? ¿Le estimularán a esforzarse tanto como sea capaz de hacerlo?
2. Del siguiente listado, que contiene ejemplos de planes empresariales, analice y justifique cuáles serán de nivel estratégico, táctico u operativo en función de los criterios estudiados y cuáles serán a largo o corto plazo.

Plan	Nivel	Plazo
<ul style="list-style-type: none"> — «Cortefiel va a desarrollar un plan de aperturas, mediante franquicias en Rusia, Ucrania y Kazajstán con el objetivo de alcanzar 120 tiendas de hombre y mujer en siete años». — Una empresa textil prepara la compra de una filial competidora. — Duplicar el presupuesto operativo en I+D para una empresa tecnológica. — Sacar una nueva línea de productos al mercado. — La ampliación del surtido de cafés y la oferta de pasteles en los establecimientos de McDonald's. — La remodelación de los restaurantes de la red comercial para adaptarla a la nueva imagen corporativa incluyendo wifi gratuita y apertura 24 horas, entre otros, aplicada a 130 establecimientos de McDonald's en 2011 en España. — Sacar la nueva colección de primavera para Zara. — La elaboración del Plan de Sostenibilidad 2011-2015 para Inditex. — La apertura del hotel Meliá Shanghai para MHI. — La apertura de un resort en Cancún para MHI. — El plan de conciliación de la Universidad de Jaén. 		

3. Trate de imaginar la realización de una actividad que deberá llevar a cabo próximamente, por ejemplo, la realización de un viaje por Europa de 15 días de duración con un grupo de amigos. Imagine tres posibles escenarios para el desarrollo de las vacaciones:

- a) El viaje ha sido previamente planificado por uno de los amigos del grupo de manera sistemática con el máximo detalle con que es posible preverlo (reservas de hoteles, espectáculos, monumentos más interesantes que habrá que visitar en cada ciudad, itinerarios, documentación sobre las ciudades, etc.). Incluso su amigo ha contemplado un plan B para posibles contingencias imprevistas.
- b) El desarrollo del viaje se produce en las mismas circunstancias que en la opción anterior, pero en este caso el viaje ha sido planificado de manera consensuada por el grupo de amigos que lo van a realizar.

c) El viaje se desarrollará con absoluta flexibilidad, únicamente se han reservado los billetes de avión de ida y vuelta. Los planes de cada día se irán preparando sobre la marcha, según lo que apetezca hacer cada día que dure el viaje.

Se pide:

1. Establezca uno o varios objetivos básicos que sería deseable alcanzar en este viaje, para cada uno de los escenarios, de manera que al regreso del mismo se pudiera verificar si se han alcanzado.
 2. Elabore un informe en el que defienda uno de los modelos de viaje. Reflexione sobre todas las ventajas e inconvenientes que pudieran derivarse de cada opción. ¿Se podrían haber evitado algunos de ellos?
4. Los siguientes planes enunciados a continuación pertenecen a importantes compañías mundiales. Argumente qué tipo de plan sería, en función de las distintas tipologías estudiadas:

Plan	Tipología
Viajar siempre en clase turista.	
No fumar.	
En la organización, todos los empleados relacionados con actividades de atención directa al cliente usarán uniforme.	
Rebajar el precio de los productos perecederos de alimentación antes de su fecha de caducidad para evitar que haya que desecharlos.	
Rebajar el precio de los productos perecederos de alimentación tres días antes de que caduquen para incentivar su venta y evitar que haya que desecharlos.	
El personal técnico dedicará el 15% de su tiempo a la experimentación de nuevos diseños de producto, alrededor de los proyectos que ya tiene asignados.	
Todas las tiendas del mundo que posee el grupo reciben ropa dos veces por semana.	
Pagar a 90 días y cobrar a 30 días.	
Remuneraciones basadas en un 70% retribución fija y un 30% remuneración variable.	
Ampliar el período de permiso de maternidad un mes más de lo legalmente establecido.	

5. A partir de la información que pueda encontrar en la web de Meliá (u otras fuentes), establezca un proceso de control sobre los principales objetivos que se contemplaron en el Plan Estratégico de Meliá Hotels Inter-

national 2008-2010 presentado al inicio del capítulo. ¿Qué objetivos se alcanzaron y cuáles no? ¿Qué planes se han llevado a cabo? ¿Qué razones cree que pueden explicar las principales desviaciones?

CASO PRÁCTICO: easyGroup, ¡más valor por menos!

De padres chipriotas y nacido en Grecia, Stelios Haji-loannou comenzó a trabajar en el negocio naviero de su padre poniendo en práctica todo lo que había aprendido en la prestigiosa City University Business School de Londres. Pronto fundó su propia compañía naviera, Stelmar Tankers, a la que siguió en 1995, easyJet, la aerolínea de vuelos de bajo coste que revolucionó el sector de la aviación en Europa. A la edad de veintiocho años, y con la ayuda de un préstamo de su padre de siete millones de euros, se entregó al desafío de aplicar el sistema low cost por primera vez en Europa y en España, donde empezó a operar en junio de 1996. «Viaje a Escocia por el precio de unos pantalones vaqueros» fue uno de los eslóganes más recordados en la etapa del lanzamiento de la aerolínea. Comenzó con sólo dos aviones y, un año después, con una inversión adicional de setenta millones de euros, ya contaba con una flota propia de cuatro aparatos de segunda mano.

En contra de los vaticinios de los expertos, easyJet comenzó a crecer como no se esperaba. En 1998 tenía seis Boeing y operaba en cinco países europeos, con doce rutas diferentes. Las rutas en 2014 superan las seiscientas y tiene más de doscientos aviones que transportan a más de sesenta millones de pasajeros. No obstante, Stelios debió pagar el precio de su éxito. En 2002, los accionistas de la empresa presionaron para que abandonara la presidencia. Terminó cediendo, no sin antes quedarse con el 22% de las acciones de la firma.

Tras la creación de easyJet, cuyo éxito pronto llevaría a las demás compañías a bajar sus tarifas aéreas, Stelios optó por hacer de la reducción de precios su filosofía empresarial y no se demoró en trasladarla rápidamente a otros proyectos. En 1998 fundó easyGroup y empezó a trabajar en la extensión de la marca a otros negocios y sectores. De esta manera, en 1999 decidió lanzarse a la conquista de los internautas mediante la creación de easyInternetcafé, una cadena de bares de servicio básico provistos de acceso a Internet con precios muy asequibles. A pesar del entusiasmo inicial del fundador de easyGroup respecto al crecimiento de los easycafés, esta primera incursión en un nuevo negocio puso a la compañía al borde de la quiebra, y no por falta de usuarios (que hacían largas colas para entrar en los easycibercafés), sino porque los ingresos generados a unos precios tan reducidos no permitían cubrir costes. Así pues, para ajustar los costes del negocio, tuvo que reducir el es-

pacio de los locales, en principio excesivamente grandes y solitarios, y compartirlos con otras franquicias como McDonald's o Pans and Co. y reducir las dos terceras partes de la plantilla, sustituyéndolas por máquinas expendedoras o self service. Así, con la reducción de costes y el crecimiento previsto de los easyInternetcafe, se está a punto de alcanzar una situación de beneficios, según declaró Stelios.

Después de probar con los aviones y los cafés informatizados, Stelios siguió experimentando y proyectando empresas con el prefijo «easy» que, con la misma informalidad de los jóvenes usuarios de las salas de chat de sus cibercafés, también insiste en escribir con minúsculas. En esta incesante carrera, easyGroup diseñó su participación en más de una docena de nuevos negocios entre 2000 y 2005. Al alquiler de coches, con easyCar, siguió un portal comparador de precios (easyValue) o la concesión de préstamos bancarios a bajo interés (easyMoney), a la que más tarde se unieron los seguros de coches; salas de cines económicos (easyCinema), que en 2005 se dirigieron al alquiler de DVD; servicios transfer de autobuses a los aeropuertos londinenses (easyBus), con la misma filosofía de tickets más baratos cuanto antes se efectúe la reserva; easyHotel abrió su primer establecimiento low cost en Londres en 2005, contando en 2014 con 20 hoteles en ciudades como Amsterdam, Dubai, Berlín, Budapest, Glasgow, Oporto, etc.; y locales de comida rápida (easyPizza), donde el precio del producto baja si se adquiere por Internet, fuera de las horas de mayor demanda; otros proyectos incluían una compañía de telefonía móvil de bajo coste (easyMobile) y servicios de telefonía fija (easyTelecom), así como un portal de descargas musicales (easyMusic) y otro de ofertas de empleo (easyJobs); los productos de belleza para el hombre (easy4men), los cruceros (easyCruise), los relojes (easyWatch) o el alquiler de furgonetas (easyVan) son otras de las incursiones, que no hacen sino crecer año tras año. Los más recientes son easyGym (gimnasios), easyOffice (alquiler de oficinas), etc.

Stelios afirma que su finalidad en la actualidad es gestionar y ampliar el valor de la marca en Europa a más productos y servicios, a la vez que crea riqueza real para todas las partes implicadas. La marca «easy» se ha convertido en un activo que Stelios gestiona a través de easyGroup, mediante licencias o franquicias a socios de buena reputación. El grupo construye su estrategia sobre unos pilares básicos que comparten todos los negocios easy: el gran valor de marca; centrarse en la mayoría, no en la minoría; la innovación constante; hacerlo al estilo «easy»; emprender; producir una diferencia en la vida de las personas, y actuar con honestidad, apertura y alegría. Con estas premisas, pretenden proteger la marca frente a las amenazas internas y externas y otros riesgos inherentes a la propia estrategia. Se trata, según Stelios, de «seguir inventando productos, pero conservando la misma filosofía». Lógicamente, luego cada negocio precisa su propio comportamiento estratégico diferenciado; por ejemplo, para easyJet una primera prioridad estratégica es la seguridad, cuestión menos relevante para easyPizza o easyHotel. Otro pilar estratégico para easyJet es la excelencia en el funcionamiento y la orientación al cliente que, obviamente, precisan de un tipo de planes y objetivos completamente diferentes que para el negocio de la belleza masculina o las descargas musicales. Pero todas estas estrategias deben estar perfectamente integradas dentro del paraguas de la estrategia global de easyGroup.

Las claves de su filosofía empresarial pasan por:

1. Ser más barato que la competencia, aun a costa de pedir algunos sacrificios a los clientes, mediante la eliminación de algunos servicios habituales, y creativas políticas de ahorro de costes.
2. Dirigirse directamente al cliente con venta on line, eliminando cualquier intermediario.
3. Elegir negocios en los que la demanda sea muy sensible al precio, de modo que una rebaja del mismo tenga un gran impacto en el aumento del volumen de ventas.
4. Elegir simultáneamente negocios en los que exista cierta regularidad en el consumo, para garantizar una masa crítica de consumidores suficientes para conseguir enormes volúmenes de ventas. Además, ante las diferencias existentes en los distintos mercados de Europa, que Stelios califica como «muy fragmentados», decidió optar por el sistema de franquicias para fomentar el rápido crecimiento que esta estrategia de bajo coste requiere.

Stelios Haji-loannou afirma que su objetivo es aplicar su filosofía a todo tipo de negocios en los que exista la posibilidad de reducir los costes y en los que el mercado sea flexible a los precios. «Vamos a estar en todos los negocios en los que se cumpla la regla de que al bajar el precio, más gente compra, y con más frecuencia, ese producto. De este modo, el tamaño del mercado total aumenta». Es la única forma de conseguir el equilibrio financiero en unos negocios que pueden llegar a ofrecer precios diez veces más baratos que su competencia. Por eso, a diferencia de lo que es habitual en el marketing de muchas empresas, en easyGroup no existen gangas de última hora. Se trata de ofrecer mejor precio a quien antes reserve su plaza o consuma fuera de los momentos de máxima demanda. Además, la compañía ofrece un servicio básico (habitación limpia y funcional, vuelo seguro y sin retrasos, etcétera), pero suprimiendo cualquier tipo de servicio añadido. Y quien lo quiera, que pague más. Así, se puede viajar desde 75 euros por noche en un camarote doble y básico. Pero si el cliente desea que le hagan la cama, disponer de minibar o tener televisión, pagará entre cinco y cuarenta euros por servicio adicional.

Dicho así, el reto parece sencillo, pero sacar rentabilidad a negocios tan dispares, manteniendo el compromiso de ofrecer los precios más baratos del mercado, es un trabajo de equilibrista. Para hacer posible la revolución de precios en sus nuevas líneas de negocio, Stelios Haji está obligado a reinventar el modelo de negocio permanentemente. Un proceso de innovación total, como forma de contener los costes y ofrecer mejores precios, pero sin menoscabo de una calidad básica. Por ejemplo, easyCruise se concibió no sólo ofreciendo precios de cruceros bajísimos a cambio de renuncia de algunos servicios habituales, sino que también se introduce como novedad que el cliente puede contratar su estancia por noches y abandonar el crucero en cualquier puerto del trayecto.

Con easyJet lo hizo hasta unos límites insospechados. Cuando la compañía aérea de Stelios empezó a cobrar las bebidas que se servían a bordo, se redujo su consumo y también las visitas al servicio, lo que les permitió eliminar uno de los lavabos de los aviones y apro-

vechar el espacio para incluir más asientos. Anécdotas al margen, lo que nadie duda es que el ajuste de costes que se ha conseguido con easyJet eliminando el *catering* gratuito y los intermediarios en la venta de billetes o haciendo que los propios clientes realicen on line parte de los procesos, como la gestión de las reservas o la facturación en línea, guiados por las instrucciones de su página web, no es fácil de repetir en sus nuevas aventuras.

Y lo demuestran las dificultades que está teniendo el empresario de origen griego para cuadrar las cuentas en algunos de sus negocios. Algunos ejemplos de ello son los enormes costes de easyInternetcafe que estuvieron a punto de provocar el hundimiento de la compañía. La fórmula de easyCar, por ejemplo, la empresa de alquiler de coches por Internet, también aprovechaba el ahorro de costes eliminando intermediarios para ofrecer los precios más baratos y no ha funcionado como se esperaba. O el caso de easyCinema que tuvo que enfrentarse al boicot de las distribuidoras cinematográficas que se negaron a proporcionarles sus estrenos con la misma antelación que al resto de los competidores, ante el temor de los exhibidores a los precios —inferiores a un euro por pase— que anunciaba easyGroup, lo que introdujo todavía más riesgos para el negocio, que finalmente se recondujo hacia el alquiler de DVD low cost.

A pesar de todo, Stelios está muy seguro de su forma de llevar los negocios, aunque sabe que el riesgo siempre está ahí. Sin embargo, los más críticos tienen serias dudas de que esta fórmula se pueda aplicar con éxito en negocios como easyPizza o easyCinema. Stelios Haji sólo obtendrá rentabilidad si consigue una demanda sostenida durante todo el día (en el caso de easyPizza) y a lo largo de toda la semana (en los easyCinemas). El problema es que, para conseguirlo, es necesario un cambio importante en los hábitos de consumo de los clientes (como, por ejemplo, la renuncia al consumo de forma espontánea para aprovechar las ventajas en precios de la compra anticipada), que puede resultar excesivo para un ahorro máximo de cinco o seis euros, la diferencia entre el precio habitual de una pizza o una entrada de cine y el que pueden conseguir los primeros en reservar estos productos en las empresas easy. Lógicamente, el atractivo del ahorro es significativamente mayor en otros negocios como los vuelos, cruceros u hoteles.

FUENTE: Elaboración propia a partir de The easyGroup Brand Manual. Disponible en http://media.smashingmagazine.com/wp-content/uploads/2010/07/easy_jet.pdf; http://www.easy.com/images/pdfs/easygroup_brand_manual.pdf, *web corporativa de easyGroup*, disponible en www.easy.com, *web corporativa de easyJet*, disponible en www.easyjet.com, *A su imagen y semejanza*. Revista emprendedores, disponible en www.emprendedores.es. Accedido el 15 de junio de 2014.

CUESTIONES

1. ¿Cuál es la misión de easyGroup?
2. ¿Qué objetivos cree que tiene easyGroup? Proponga cinco indicadores claves que pudieran ser adecuados para valorar la consecución de los objetivos estratégicos de easyJet que aparecen en el caso.
3. ¿Qué tipo de planes aparecen en el caso? Clasifíquelos de acuerdo con los distintos criterios estudiados.
4. Identifique una política, un procedimiento y una regla en el caso.
5. ¿Cuál cree que puede ser la principal dificultad a que se enfrenta la planificación en una empresa como easyGroup?

ENLACES DE INTERÉS

Web de la revista *Emprendedores*, disponible en www.emprendedores.es (accedido el 15 de junio de 2014).

Memoria de sostenibilidad 2010 de Meliá Hotels International, disponible en http://prensa.solmelia.com/view_manager.html?root=87,9 (accedido el 15 de junio de 2014).

Plan Estratégico Port Castelló 2013-2017, disponible en www.portcastello.com (accedido el 15 de junio de 2014).

Plan Estratégico Medioambiental Inditex Sostenible 2011-2015, disponible en www.inditex.es (accedido el 15 de junio de 2014).

7

Diseño organizativo

Contenido del capítulo

- 7.1. Concepto de estructura organizativa y partes de la organización.
- 7.2. Diseño organizativo.
- 7.3. Factores de contingencia.
- 7.4. Formas organizativas.

Objetivos de aprendizaje

- Conocer en qué consiste la función administrativa de organización.
- Comprender la importancia del diseño organizativo para el funcionamiento de la empresa.
- Describir las pautas para diseñar la estructura organizativa de la empresa.
- Identificar los factores del contexto que condicionan el diseño organizativo.
- Explicar las estructuras organizativas más habituales en las empresas.

LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE NOKIA

Nokia cambia su estructura empresarial para «aumentar la competitividad y ofrecer una experiencia al consumidor más fuerte y más diferenciada».

Esta «simplificación del mayor fabricante de teléfonos móviles a nivel mundial dejará a la empresa dividida en tres unidades: "Soluciones móviles", "Teléfonos móviles" y "Mercados" y tiene como objetivo "acelerar la innovación de productos y software"» en consonancia con las metas de la compañía de integrar contenidos, aplicaciones y servicios en sus ordenadores portátiles, «smartphones» y su cartera de teléfonos móviles.

La nueva unidad de «Soluciones móviles» se concentrará en los ordenadores portátiles y teléfonos inteligentes de gama alta, basados tanto en la plataforma Meego como en Symbian. Estos dispositivos se integrarán «estrechamente» con los servicios de Internet de Nokia para «aumentar el valor combinado» ofrecido a los consumidores.

Por su parte, la renovada unidad de «Teléfonos móviles» se centrará en «mantener el liderazgo de Nokia» en el mercado de la telefonía, además de tener la responsabilidad de gestionar los móviles Series 40, el sistema operativo móvil «más extendido en el globo».

Ambas unidades, «Soluciones móviles» y «Teléfonos móviles», tendrán una cartera de productos diferenciados y gestionarán íntegramente la planificación de producto, I+D y activos «software» de cada terminal.

La unidad de «Mercados» se encargará de las actividades de compraventa que realice Nokia, incluyendo ventas y marketing, gestión de la cadena de suministro global de Nokia y las operaciones de abastecimiento.

«Además de ampliar nuestro liderazgo en teléfonos móviles, estamos decididos a responder con mayor rapidez a las oportunidades de crecimiento que esperamos en el sector de los teléfonos inteligentes y los ordenadores portátiles», explicó el CEO de Nokia, Olli-Pekka Kallasvuo.

Según el máximo responsable de la compañía, la nueva estructura organizativa de Nokia está diseñada para «acelerar la ejecución y la innovación», tanto a corto como a largo plazo, lo que, según Kallasvuo, permitirá «consolidar sus soluciones móviles».

Para conseguir «un equilibrio adecuado» entre la continuidad del negocio, las competencias profesionales y una ejecución más rápida, esta reestructuración orgánica incluye también cambios entre los altos ejecutivos de Nokia. La unidad de «Soluciones móviles» estará a cargo de Anssi Vanjoki y se compone de varios equipos, entre ellos Meego, dirigido por Alberto Torres; y «smartphones» Symbian, dirigido por Jo Harlow.

Como parte de la unidad de «Soluciones Móviles» estará el equipo de «Servicios», dirigido por Tero Ojanpera, que continuará desarrollando Ovi como un servicio integrado en los teléfonos inteligentes y ordenadores portátiles y conducirá el desarrollo y despliegue de nuevos servicios en los teléfonos móviles de Nokia.

Nokia también ha nombrado a Rich Green como director de tecnología, asumiendo la responsabilidad de conducir la arquitectura tecnológica común de Nokia. Green «aportará una gran experiencia», según la empresa, tras su paso por Silicon Valley, donde trabajó varios años en Sun Microsystems.

Dirigida por Mary McDowell, la unidad de «Teléfonos móviles» trabajará «en estrecha colaboración» con «Servicios» para agregar valor a los dispositivos de gama baja por medio de ofertas tales como Ovi Life Tools, Ovi Mail, Ovi Store y Nokia Money.

La unidad de «Mercados» seguirá centrándose en las ventas globales de Nokia y en tareas de marketing, venta de soluciones, la transformación hacia el marketing digital y la consolidación y globalización de la cadena de suministro y el aprovisionamiento de Nokia. «Mercados» estará a cargo de Niklas Savander.

Kai Oistamo será el encargado de asumir el papel de director general de desarrollo y director de desarrollo corporativo.

Sin embargo, con la aprobación por la Junta General Extraordinaria de Nokia Corporation, celebrada el 19 de noviembre de 2013, de la venta de la unidad de móviles a Microsoft por 7.200 millones de dólares (5.440 millones de euros), Nokia se enfrenta a un nuevo cambio en su estructura organizativa para conseguir una estructura de gobierno adecuada.

Así, tras la transacción, Nokia planea enfocarse a la fabricación y mantenimiento de redes de telecomunicación y al desarrollo de mapas digitales y servicios de geolocalización. Concretamente a través de las empresas: «NSN» (orientada al desarrollo de infraestructura de red y servicios); «HERE» (centrada en cartografía y servicios de localización), y «Advanced Technologies» (que pretende explorar nuevas oportunidades de negocio a través de la investigación, el desarrollo y el concepto de productos avanzados en áreas como la conectividad, la detección y las tecnologías de materiales, así como las tecnologías web y en la nube).

Según el presidente y consejero delegado interino de Nokia, Risto Siilasmaa: «Éste es un momento importante de cambio y reinención de Nokia y de sus empleados. Con nuestra sólida identidad corporativa, los activos principales y talento, y desde una posición de fortaleza financiera renovada, vamos a construir el próximo capítulo de Nokia».

Fuente: <http://www.hoytecnología.com/noticias/nokia-cambia-estructura-empresarial/171906>, accedido el 14/06/2012; <http://www.nokia.com>, accedido el 28/03/2014.

En este capítulo se estudia la forma en que las organizaciones diseñan sus estructuras organizativas. Por ello, se comenzará por aclarar el concepto de estructura organizativa y cuáles son los elementos que la integran. A continuación, se establecen el conjunto de decisiones que es necesario desarrollar para configurar la estructura organizativa; concretamente estas decisiones se agrupan en dos bloques: diferenciación e integración. Más tarde se analizan los factores que condicionan que una empresa adopte una configuración u otra, para adaptarse a su situación concreta. Estos factores reciben el nombre de factores contingentes.

Por último, y en función de las decisiones adoptadas respecto a las variables que inciden en el diseño de la estructura y de los factores contingentes que les afectan, se exponen las diferentes configuraciones organizativas al alcance de las empresas.

7.1. CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

7.1.1. Concepto de estructura organizativa

Antes de abordar el estudio de la organización como función administrativa es conveniente precisar los distintos significados del término organización. En este sentido se pueden identificar tres:

- a) «Conjunto de elementos ordenados para la consecución de un fin común». Este significado expresa la consideración de la empresa como organización, es decir, como grupo social.
- b) «Acción y efecto de organizar». Este significado se refiere al conjunto de acciones que se desarrollan en la empresa de cara a ordenar los elementos componentes de la misma, estableciendo las relaciones y los grados de dependencia e interacción necesarios según las finalidades propuestas. Habitualmente a la acción se le denomina función de organización y al efecto de esa acción se le llama estructura organizativa.
- c) «Conjunto de proposiciones teóricas cuya finalidad es determinar leyes y principios de validez suficiente para un momento histórico». Este significado coincide con la acepción de organización como disciplina.

Con objeto de evitar confusiones terminológicas, la acepción que nos interesa es la que considera a la organización como la función de administración de empresas que trata de dotarla de una estructura o conjunto de relaciones que posibilite el desarrollo de las tareas administrativas y operativas necesarias para la consecución de las metas y de los objetivos empresariales, así como permitir la ejecución de dichas tareas por las personas adecuadas.

En definitiva, la estructura de la organización se debe diseñar para clarificar quién tiene que hacer cada tarea y quién tiene la responsabilidad de los resultados, para eliminar obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de las asignaciones y proporcionar redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa.

Concretamente, la estructura organizativa está representada por normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de autoridad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda organización (Cuervo, 1994). Es decir, es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan.

Kast y Rosenzweig (1987) consideran que el concepto de estructura organizativa incluye los siguientes elementos:

1. Un patrón de relaciones y obligaciones formales (organigrama, descripción de puestos de trabajo).

2. La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación).
3. La forma en que estas tareas o actividades son coordinadas o integradas (integración).
4. Las relaciones de poder, estatus y jerarquía (sistema de autoridad).
5. Las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan las actividades y relaciones de los miembros de la organización (sistema administrativo).

A la estructura organizativa así definida se le denomina estructura formal de la organización, caracterizándose ésta por haber sido deliberadamente planificada y diseñada de una determinada manera. Pero en toda organización existen relaciones entre las personas que no han sido previa y conscientemente definidas y que responden a las necesidades de relación (sociales) entre los individuos que están en contacto por su trabajo. Esto es lo que suele llamarse estructura u organización informal.

El diseño organizativo se ocupa preferentemente de la estructura formal, ya que es esta parte de la estructura la que se define de manera consciente; sin embargo, ello no quiere decir que haya que prescindir de las relaciones informales.

7.1.2. Componentes de la organización

Un esquema generalmente aceptado acerca de los componentes de la organización es el que se debe a Mintzberg (1984), quien identifica cinco elementos básicos en cada organización: núcleo de operaciones, ápice estratégico, línea media, tecnoestructura y *staff* de apoyo.

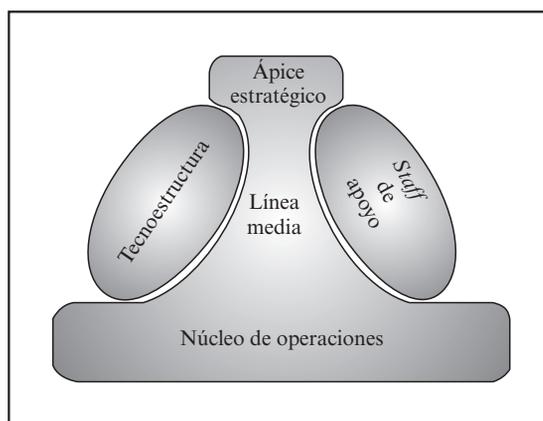


Figura 7.1. Componentes de la organización. [FUENTE: Mintzberg (1984).]

- a) Núcleo de operaciones. Incluye a aquellos miembros de la organización que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la elaboración de productos y la prestación de servicios que constituyen la actividad característica de la organización. Entre las tareas que realiza el núcleo de operaciones, destacan las siguientes: 1) asegurar los *inputs* para la producción; 2) transformar los *inputs* en *outputs*; 3) vender y distribuir los *outputs* resultantes del proceso de transformación, y 4) efectuar labores de apoyo directo para mantener este proceso, como, por ejemplo, mantenimiento de máquinas y gestión de inventarios. En una universidad el núcleo de operaciones viene determinado por sus profesores, y en un hospital por los médicos y enfermeros.
- b) Ápice estratégico. Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas o grupos que controlan o tienen algún poder sobre la misma: accionistas, gobierno, sindicatos, etc. Abarca a los directivos de mayor nivel jerárquico de la organización y sus funciones básicas son:
- Supervisión directa de la organización para que funcione como un todo integrado.
 - Relaciones con el entorno. Los directivos del ápice estratégico informan a los grupos de interés de sus actividades, desarrollan contactos de alto nivel, reciben información de su entorno, negocian con entidades externas, etc.
 - Desarrollo de la estrategia de la organización. Es responsabilidad del ápice estratégico elaborar, elegir e implantar la estrategia básica de la organización, manteniendo un ajuste constante entre la estrategia y el entorno.

En el caso de la universidad el ápice estratégico estaría formado por el rector y los vicerrectores. En Coca-Cola el ápice estratégico está formado por su CEO («chief executive officer»), actualmente Muhtar Kent, y por el equipo de alta dirección.

- c) Línea media. Está constituida por el conjunto de directivos con autoridad formal que enlaza el ápice estratégico con el núcleo de operaciones. Dicha cadena pasa de los directivos superiores, situados justo bajo el ápice estratégico, hasta los supervisores de primera línea que ejercen una autoridad directa sobre los operarios del núcleo de operaciones. El directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad. La línea media surge cuando el tamaño y complejidad de las empresas aumenta y ello dificulta que los directivos de nivel superior dirijan y controlen el trabajo de un número mayor de operarios. Las principales funciones desarrolladas por la línea media son:
- Canalizar las directrices y decisiones de la alta dirección para que las tareas se ejecuten de acuerdo con los objetivos fijados.
 - Hacer ascender la información hacia los niveles superiores en relación con la ejecución real de las tareas encomendadas y los resultados obtenidos.
 - Gestionar y resolver problemas referidos a su unidad organizativa.

Continuando con el ejemplo de la universidad, la línea media está formada por directores de secretariado, directores de departamento, etc.

- d) **Tecnoestructura.** Se trata de analistas que diseñan, planifican y mejoran el trabajo que tienen que realizar los demás, formando a las personas que lo realizan, para que puedan ejecutar sus tareas de manera más eficiente y eficaz, pero en ningún momento estos analistas participan en él. Es posible distinguir dos tipos de analistas:

- De control: se ocupan de normalizar los procesos de trabajo, los resultados y las habilidades.
- De adaptación: se encargan de estudiar los cambios del entorno y a partir de ellos se ocupan de la adaptación y cambio de la organización.

En los hospitales la tecnoestructura está formada por comités tales como: comité de asesoría técnica, comité de auditoría clínica, comité de calidad, comité de bioética, etc. En el caso de un banco estaría conformada por el personal de informática encargado de formar al personal para el manejo del software bancario. En las universidades la tecnoestructura se limita a diseñar sistemas de selección de personal y sistemas de incentivos por resultados, así como a asignar horarios, aulas, fechas de exámenes, etc., a los profesores.

- e) **Staff de apoyo.** Está constituido por el conjunto de unidades especializadas que tienen por objeto proporcionar apoyo a la organización, pero desde fuera de la corriente de trabajo operacional, como, por ejemplo, servicios jurídicos, seguridad, cafetería, limpieza, etc. El *staff* de apoyo se diferencia de la tecnoestructura en que no realiza ninguna labor de establecimiento de normas que regulen el trabajo de los demás, sino que simplemente se ocupa de la prestación de actividades especializadas. A su vez, el *staff* de apoyo puede llegar a constituir mini-organizaciones dentro de la organización general, con todos sus elementos estructurales de ápice estratégico, línea media y núcleo de operaciones.

Tanto tecnoestructura como *staff* de apoyo pueden hallarse vinculados a distintos niveles jerárquicos, desde el ápice estratégico al núcleo de operaciones.

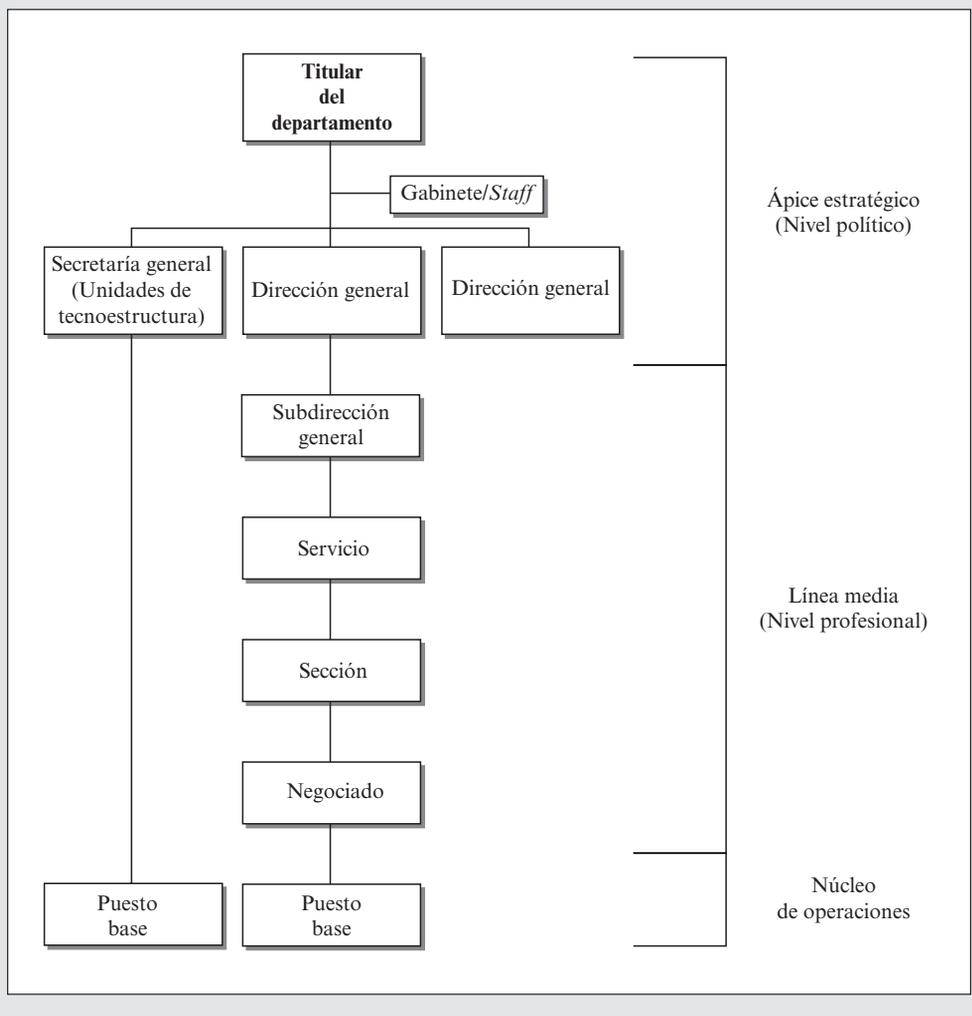
Ejemplos de *staff* de apoyo son el servicio de reprografía, el servicio de limpieza, etc. En la universidad está formado por el secretariado de actividades culturales, el secretariado de comunicación, etc.

LA ORGANIZACIÓN DE LA XUNTA DE GALICIA

La solución adoptada por la Administración de la Xunta de Galicia para organizar internamente los departamentos se fundamenta en el hecho de que, dependiendo del titular del departamento, se sitúan dos tipos de unidad de responsabilidad política: las direcciones generales, encargadas de gestionar la actividad sectorial; y una secretaría general

responsable de controlar, coordinar y asistir técnicamente a la actividad del resto del departamento. Por debajo de este ámbito político, existen cuatro niveles de órganos inferiores de naturaleza profesional (subdirecciones generales, servicios, secciones y negociados) que se encargan de llevar a cabo las actividades de proyección externa de las direcciones generales o de proporcionar servicios de orientación transversal propios de la secretaría general.

Como se observa en el organigrama de la Xunta, *el ápice estratégico* de las consejerías está formado por el titular del departamento, el secretario general y los directores generales, mientras que a nivel global se identifica con el presidente y los consejeros. Sus funciones generales están vinculadas al logro de la misión de su departamento, a través del establecimiento de los objetivos generales, el control de la toma de decisiones, la asignación de recursos, el mantenimiento de relaciones con el entorno de naturaleza protocolaria y la definición de estrategias que guían la actividad de los distintos departamentos.



Por lo que respecta a la *línea media* está formada por las subdirecciones generales (unen el ámbito político y el profesional y transforman las políticas en operaciones concretas); los servicios (unidades operativas activas con una orientación claramente técnica); las secciones (unidades de asistencia a los servicios a través del ordenamiento de sus actividades); los negociados (unidades básicas de apoyo a la provisión de servicios); y las secretarías de delegación (órganos que canalizan territorialmente las actividades programadas por las direcciones generales y que coordinan los servicios comunes de cada demarcación).

En general, las funciones de las unidades de línea media se centran en la supervisión de la gestión de las atribuciones del departamento, relacionadas fundamentalmente con sus actividades sectoriales; la transmisión al ápice estratégico de las incidencias surgidas en la prestación de servicios; la supervisión de los cambios y reasignaciones de recursos decididos por las unidades superiores, y la transmisión al núcleo operativo (personal base) de las líneas de trabajo y de las pautas del desarrollo de los programas.

La *tecnoestructura* está formada por los técnicos que supervisan y normalizan las operaciones del departamento o de toda la organización desde unidades de orientación transversal. En el ámbito del control interno de un departamento, forman parte de ella los técnicos de las secretarías generales (servicio de personal, contratación, supervisión de proyectos, intervención), y en el ámbito interdepartamental, desarrollan esta función los técnicos encuadrados en departamentos transversales (Presidencia y Economía) y en algunos centros dependientes del presidente: asesoría jurídica general; función pública; inspección de servicios; organización y sistemas informáticos; intervención general de la Comunidad Autónoma y la Dirección General de Presupuestos.

El conjunto de actividades que satisfacen las unidades de *staff de apoyo* en cualquier organización es muy amplio y varía desde la provisión de servicios de carácter directivo (nivel estratégico) hasta la realización de tareas de mantenimiento (nivel operativo). El *staff* de nivel operativo está constituido por los efectivos que desempeñan su labor en el parque móvil; servicios de seguridad; servicios médicos; gabinetes de prensa, etc.; en el nivel estratégico forman parte del *staff* los miembros de las unidades asesoras (gabinetes y órganos colegiados).

No sólo la naturaleza de la actividad diferencia los estratos de *staff*, sino también el vínculo jurídico de sus integrantes: el operativo suele estar compuesto por personal laboral, mientras que el estratégico está compuesto primordialmente por personal de confianza, de carácter eventual.

Por último, forman parte del núcleo operativo todos los empleados que ocupan posiciones básicas, situados en cualquier emplazamiento de la organización. Su misión es la de llevar a cabo las tareas y prestaciones elementales de servicios que requieren los departamentos y la de mantener la actividad de la organización, captando las entradas (*inputs*) y transformándolas en productos o servicios (*outputs*).

FUENTE: Bouzas, R. (2004).

7.2. DISEÑO ORGANIZATIVO

Conviene recordar que la función de organización es la etapa del proceso de administración de empresas que tiene por objeto la construcción de una estructura intencional y formalizada de roles y puestos de trabajo, que supone:

1. Determinar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
2. Agrupar estas actividades en departamentos.
3. Asignar esos grupos de actividad a un administrador.
4. Delegar la autoridad para llevarlas a cabo.
5. Disponer la coordinación horizontal y vertical de las actividades, de la autoridad y de las comunicaciones.

Por tanto, la función de organización se identifica con el concepto de diseño organizativo, que es un proceso que abarca el conjunto de decisiones necesarias para crear una estructura organizativa eficiente, es decir, es el proceso que permite a los directivos identificar las dimensiones y variables de diseño para actuar sobre la organización. Es oportuno aclarar que variable de diseño es cualquier instrumento que pueda ser modificado por parte de la dirección empresarial y que tenga repercusión en la estructura organizativa y en su funcionamiento.

Las decisiones de diseño organizativo pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: la diferenciación y la integración de actividades, de manera que cualquier actividad desarrollada en el ámbito del diseño organizativo quedará encuadrada en alguno de los dos grupos anteriores.

Mediante la diferenciación de actividades se pretende dividir el trabajo en la organización en tareas más simples y asignarlas a distintas personas, así como la responsabilidad necesaria para realizarlas. Este proceso de diferenciación presenta dos direcciones complementarias: la horizontal y la vertical.

Por su parte, la integración de actividades pretende lograr la coordinación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización, de manera que ésta funcione de forma cohesionada e impidiendo que las diferentes unidades organizativas actúen buscando sus propios objetivos, garantizando la consecución de las metas generales de la empresa.

7.2.1. Diferenciación de actividades

Conforme a lo indicado anteriormente, en este apartado se van a describir las decisiones de diseño organizativo que tienen por objeto la división de la organización en grupos de actividades específicas que comparten algo en común, y que se da tanto en sentido horizontal (departamentalización) como vertical (jerarquía).

Diferenciación horizontal

La diferenciación horizontal se refiere al grado de división existente entre las unidades organizativas de la empresa en función de la naturaleza de las tareas que cada una de esas unidades realiza y de la preparación de sus integrantes.

La diferenciación horizontal pasa por la aplicación del principio de división del trabajo en un determinado nivel de la organización, agrupando actividades que com-

partan algún tipo de característica, según determinados criterios, con el objeto de aprovechar la consiguiente especialización que se produce en la ejecución de determinadas tareas y poder desarrollarlas de la manera más eficiente posible. Esta actividad del diseño organizativo es lo que se conoce con el nombre de departamentalización.

La departamentalización puede realizarse utilizando diversos criterios. En la práctica es difícil encontrar una empresa estructurada siguiendo un solo criterio, de manera que las distintas estructuras organizativas son más bien una combinación, en distintos niveles, de diversos criterios.

Las principales bases de departamentalización son las siguientes:

- a) Departamentalización por funciones o actividades. Consiste en la agrupación de actividades de acuerdo con la función o actividad desarrollada (producción, financiación, marketing, etc.). La principal ventaja de este criterio de agrupación es que ofrece la posibilidad de alcanzar un conocimiento especializado, pudiendo asignarse las tareas dentro de cada unidad a especialistas en ellas, lo que a su vez facilita la consecución de economías de escala. Por el contrario, presenta como principal inconveniente las dificultades de coordinación surgidas a partir precisamente de la especialización originada, ya que cada unidad o departamento tiende a preocuparse de su función, perdiendo de vista el objetivo global de la empresa.

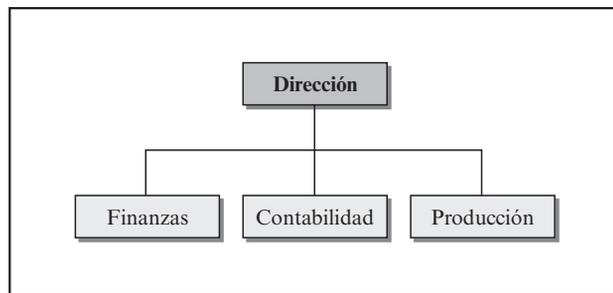


Figura 7.2. Departamentalización funcional.

- b) Departamentalización por procesos. En este caso la agrupación de actividades tiene lugar a partir de los procesos de trabajo que se realizan en la empresa. Así los departamentos integran los recursos humanos y materiales necesarios para ejecutar una operación concreta del proceso productivo. Entre los inconvenientes destacan las dificultades de coordinación entre los distintos procesos, pues es posible perder de vista la secuencia global de obtención del producto (véase figura 7.3).

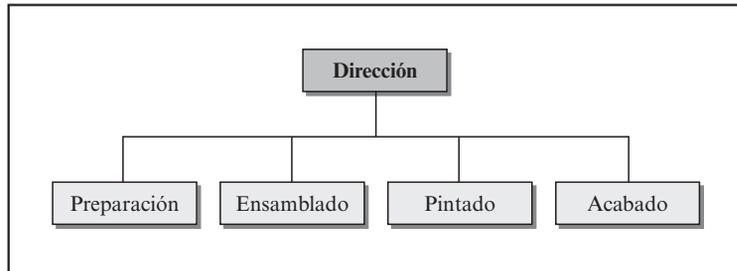


Figura 7.3. Departamentalización por procesos.

- c) Departamentalización por productos. Supone la agrupación de actividades de acuerdo a los diferentes productos que la empresa produce y/o comercializa, siendo especialmente adecuada esta base de departamentalización cuando la capacidad para desarrollar productos es un factor primordial de éxito o cuando la organización debe gestionar una amplia cartera de productos.

Las principales ventajas de este criterio se encuentran en el hecho de que facilitan las tareas de coordinación y control al concentrar en un único departamento las distintas actividades relacionadas con la obtención de un bien o un servicio, y permite una conexión más inmediata entre las necesidades del mercado y todas las actividades relacionadas con la obtención del producto.

En cuanto a los inconvenientes se encuentra el riesgo de que se produzca una duplicación de actividades, lo que supone unos mayores costes al tener que destinar recursos para la ejecución de funciones similares en diferentes departamentos.

Un ejemplo de empresa departamentalizada por productos es Gillete, en la que se distinguen tres agrupaciones básicas: productos higiénicos (maquinillas de afeitar), productos de cuidado de la salud (Oral B) y baterías de energía (pilas Duracell).

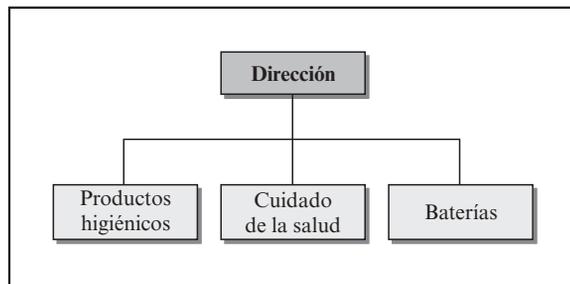


Figura 7.4. Departamentalización por productos.

- d) **Departamentalización geográfica.** En este caso la agrupación en unidades tiene lugar en función de las diferentes áreas geográficas a las que atiende la empresa. Se trata de un criterio especialmente útil cuando la empresa opera en áreas geográficas o mercados dispersos, ya que facilita la adaptación de las actividades de la empresa a las características de esos mercados. Está especialmente indicada cuando la distancia geográfica implica diferencias importantes en los gustos del cliente o cuando la cercanía al mismo es un factor clave de éxito.

Entre las ventajas que proporciona este criterio de departamentalización se encuentra la posibilidad de acercar la empresa a las áreas o mercados en los que actúa, de manera que puede conseguir una mejor adaptación a las características de esos mercados y evitar una prolongación excesiva de los canales de comunicación y de las relaciones en el interior de la empresa, que podría provocar importantes ineficiencias derivadas de la lentitud en la toma de decisiones y de la distorsión de la información.

En cambio, los principales inconvenientes que presenta se deben a la dificultad para supervisar las actividades de las unidades situadas en áreas geográficas lejanas, y a la existencia de un importante riesgo de pérdida de control por parte del ápice estratégico. Igualmente, se trata de un tipo de departamentalización que tiende a la duplicación de actividades y servicios, lo que puede generar costes elevados en el funcionamiento de la organización (véase figura 7.5).

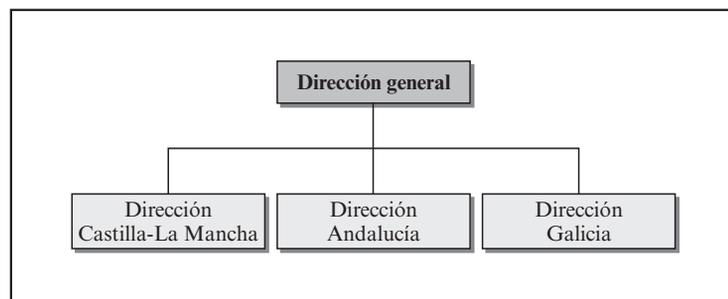


Figura 7.5. Departamentalización por áreas geográficas.

- e) **Departamentalización por clientes.** Este tipo de departamentalización supone agrupar las actividades en función de los distintos segmentos de clientes que atiende la empresa. Este criterio de división suele emplearse cuando la empresa se enfrenta a una clientela muy variada, donde el factor clave de éxito de la organización es la proximidad al cliente y su capacidad para adaptarse a las necesidades particulares de éste.

Entre las ventajas que presenta este criterio de departamentalización está el facilitar la concentración en las necesidades de los clientes y desarrollar la habilidad de la empresa para atenderlas.

Como inconvenientes destacan: la posible duplicación de actividades y recursos, que no siempre es fácil distinguir los grupos de clientes, y la dificultad para compartir recursos entre los diferentes grupos de clientes a los que atiende la empresa.

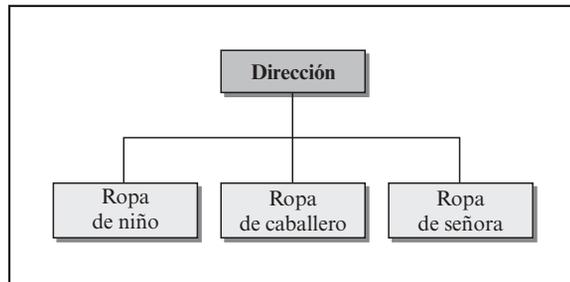


Figura 7.6. Departamentalización por clientes.

- f) Departamentalización mixta. Como ya se indicó, difícilmente una empresa está estructurada siguiendo uno solo de los criterios de departamentalización anteriormente vistos, sino que es habitual que una empresa utilice una combinación de varias de las bases de departamentalización en un mismo nivel de la organización.

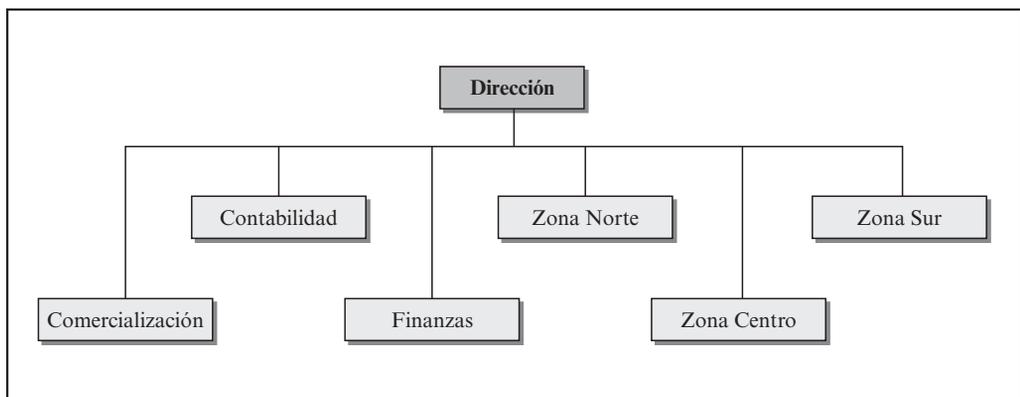


Figura 7.7. Departamentalización mixta.

Diferenciación vertical

Para entender en qué consiste la diferenciación vertical resulta imprescindible comprender los conceptos de poder y de autoridad. El poder es entendido como la capacidad de un grupo o de una persona de influir en el comportamiento o en el resultado de una persona u organización, siendo la autoridad una clase de poder, concretamente un poder legítimo sobre los miembros de la organización y que se le confiere a una persona por su posición en una estructura determinada.

Aclarado este concepto, hay que indicar que a través de la diferenciación vertical tiene lugar el diseño de la línea jerárquica de la organización, al permitir la distribución de autoridad y responsabilidad en niveles decrecientes desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones. Es decir, la diferenciación vertical es la forma en que la organización establece la distribución de la autoridad entre los distintos niveles para otorgarle a la empresa más control sobre su actividad. Por tanto, a través de la diferenciación vertical se establecen los niveles de mando y las áreas de ejercicio legítimo de la autoridad, entendida como atributo del correspondiente nivel y no de la persona que se encuentra en él.

Por tanto, la diferenciación vertical supone que las funciones y responsabilidades vinculadas con una actividad concreta quedan distribuidas entre el superior y el subordinado, y que la aplicación reiterada del proceso de diferenciación vertical da lugar a la línea jerárquica o cadena de mando, que conforma la estructura básica de autoridad de la organización. Un ejemplo de diferenciación vertical se podría encontrar en la distribución de actividades y responsabilidades que se efectúan en la cocina de un restaurante entre el jefe de cocina, el cocinero y el ayudante de cocinero. Así, el jefe de cocina se encarga de distribuir y supervisar la actividad de todo el personal que tiene a su cargo y da el visto bueno a todos los platos que salen de la cocina. Por su parte, el cocinero se encarga de preparar personalmente los platos de su partida, necesitando el visto bueno del jefe de cocina a la hora de sacar un plato a la sala, y, a su vez, el ayudante de cocinero se encarga de asistir al cocinero en aquellas tareas que éste le solicite, requiriendo la aprobación por parte del cocinero.

7.2.2. Integración de actividades

Una de las consecuencias de la división del trabajo es la necesidad de coordinar las actuaciones de los distintos elementos de la organización, de manera que contribuyan a la consecución de los objetivos generales de ésta. Así, el proceso de integración de actividades resulta necesario para contrarrestar los efectos de la diferenciación, a partir de la cual se crean unidades organizativas que de no estar coordinadas actuarían buscando sus propios objetivos, perdiendo de vista los objetivos globales de la organización.

En función de lo anterior, en este apartado se analizan los principales mecanismos disponibles para lograr la coordinación del trabajo dentro de las organizaciones. Existen múltiples posibilidades a la hora de agrupar los mecanismos de coordinación, el esquema que se va a seguir implica la distinción entre mecanismos formales e informales y, a su vez, dentro de los primeros se distingue entre mecanismos estructurales y no estructurales.

7.2.2.1. *Mecanismos formales de coordinación*

a) **Mecanismos estructurales de coordinación**

Estos mecanismos reciben el nombre de estructurales porque crean órganos o unidades dentro de la estructura organizativa de la empresa, siendo definidos de forma explícita por parte de la organización con objeto de coordinar actividades y que suelen estar vinculados a puestos directivos u órganos específicos. Dentro de los mecanismos estructurales de coordinación se analizan los siguientes: supervisión directa, funciones de enlace, grupos interunidades y directivo integrador.

Supervisión directa

De acuerdo con Mintzberg (1984), la supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones. Sus principales ventajas se encuentran en su simplicidad y potencia, ya que no sólo valora el cumplimiento de los objetivos, sino que también evalúa las actitudes y el esfuerzo.

No obstante, presenta como principal inconveniente que, a medida que se incrementa la interdependencia entre tareas, el directivo puede quedar sobrecargado, de manera que es necesario utilizar otros mecanismos de coordinación.

Un ejemplo claro donde se utiliza la supervisión directa como mecanismo de coordinación es la estructura de autoridad de una organización militar.

Funciones de enlace

En algunos casos la posibilidad de controlar determinadas actividades requiere la colaboración entre diferentes unidades organizativas. En estos casos suelen surgir los denominados puestos o personas de enlace cuya finalidad es coordinar directamente el trabajo, sin tener que recurrir a la jerarquía.

En principio, el puesto o persona de enlace no dispone de autoridad formal, por lo que para poder realizar su función suelen seleccionarse miembros respetados de sus correspondientes unidades, recurriendo principalmente a sus habilidades de persuasión y negociación para coordinar las unidades en cuestión. No suele suponer una actividad a tiempo completo, sino que más bien es realizada simultáneamente con otras actividades. Sin embargo, la dedicación de los enlaces a actividades de coordinación es una medida del grado de complejidad de la interdependencia de tareas. No obstante, alcanzado un determinado grado de interdependencia, esta función de enlace se vuelve poco operativa y la resolución de problemas adquiere un carácter más colegiado, dando paso al siguiente mecanismo de coordinación.

La aplicación de este mecanismo de coordinación tiene lugar, por ejemplo, en los hospitales, donde suele existir un coordinador de trasplantes, en ocasiones un enfermero, que, además de la tarea en su servicio, se encarga de contactar con médicos de dis-

tintas especialidades para coordinar la intervención de los mismos, por ejemplo, en una extracción de órganos múltiple, y todo ello sin que este coordinador esté revestido de algún tipo de autoridad formal.

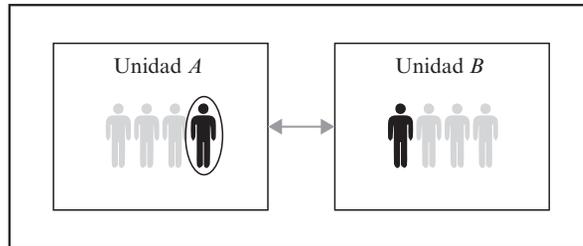


Figura 7.8. Función de enlace.

Grupos interunidades

Este mecanismo de coordinación suele adoptarse cuando las empresas desarrollan proyectos que no están localizados en una unidad concreta, de manera que se crean grupos de trabajo paralelos en distintas unidades de la organización encargados de los problemas específicos del proyecto desarrollado. En este caso los contactos no son a nivel de unidades organizativas, sino entre grupos pertenecientes a ellas y que comparten unos mismos intereses.

Estos grupos interunidades pueden tener un carácter temporal o permanente. Los grupos temporales se crean para solucionar un problema específico, de manera que se producen reuniones periódicas entre representantes de cada una de las unidades afectadas hasta que el problema sea resuelto. Éste es el caso de las comisiones de trabajo constituidas en la Universidad de Jaén para la adaptación de los planes de estudios al Plan Bolonia. Por su parte, los grupos interunidades permanentes se constituyen para tratar asuntos de interés común, reuniéndose de forma regular. Éste es el caso de la Junta de Facultad de los distintos centros universitarios.

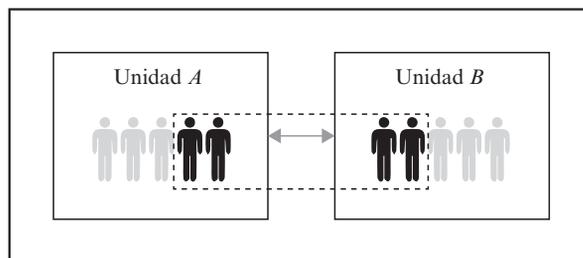


Figura 7.9. Grupos interunidades.

Directivo integrador

Consiste en nombrar a una persona como integrador, la cual tendría la responsabilidad formal de desarrollar y coordinar tareas conjuntas a partir de la formación de grupos multitrabajo. Es decir, el directivo integrador coordina las actividades de varias unidades teniendo autoridad formal sobre las cuestiones técnicas de cada área, pero nunca dirige al personal de las mismas (por ejemplo, jefe de producto).

La función del integrador es a tiempo completo; sin embargo, a pesar de que los integradores tienen la responsabilidad formal de conseguir la coordinación, no cuentan con autoridad formal, de manera que la fuente de su poder se encuentra en su pericia personal y en su habilidad para el manejo de equipos. Éste es el mecanismo de coordinación que se emplea en la industria automovilística, nombrándose un responsable para el lanzamiento de un determinado modelo y que debe coordinar a individuos integrados en departamentos tales como diseño, fabricación, distribución y posventa.

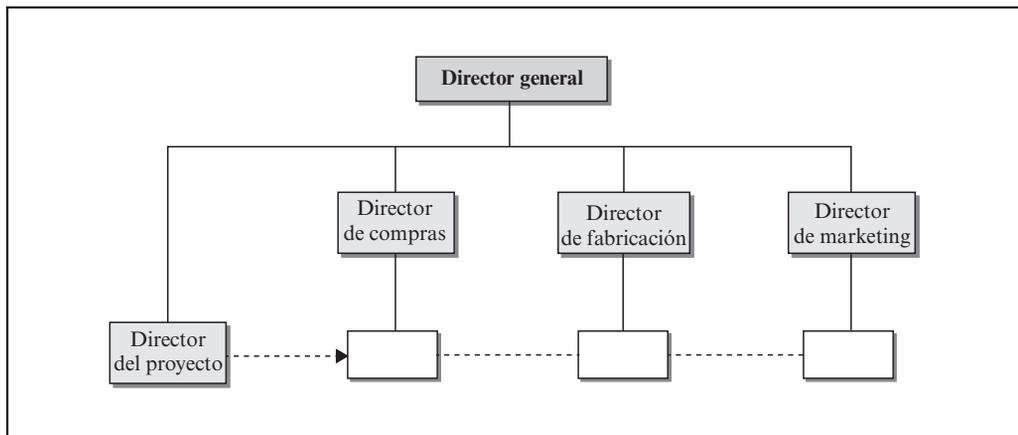


Figura 7.10. Directivo integrador.

b) Mecanismos no estructurales de coordinación

Antes de pasar a ver los distintos tipos de mecanismos no estructurales de coordinación es oportuno aclarar los términos *normalización* y *formalización*. Concretamente, la normalización consiste en la introducción de normas, reglas o pautas de comportamiento que deben ser seguidas por los miembros de la organización, de modo que éstos actúen de la forma prevista. Por su parte, la formalización, en sentido estricto, hace referencia al grado en el cual una organización se basa en normas y procedimientos escritos a la hora de regular el comportamiento de sus empleados.

Pues bien, los mecanismos no estructurales de coordinación son un conjunto de instrumentos de coordinación que no crean órganos en la estructura organizativa de la

empresa y que están basados principalmente en la normalización, que, de acuerdo con Mintzberg (1984), puede ser introducida sobre aspectos tales como: procesos de trabajo, habilidades y conocimientos y resultados.

Normalización de los procesos de trabajo

Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del mismo queda especificado, es decir, programado. De esta manera, este tipo de normalización equivale a establecer los procedimientos que debe desarrollar la persona que desempeñe el proceso de trabajo, quedando asignado al individuo una tarea perfectamente detallada y con una secuencia espacial y temporal perfectamente establecida. Los analistas programan el trabajo de las diferentes personas para coordinarlo de forma rigurosa.

Este mecanismo de coordinación es especialmente útil cuando las tareas a realizar son rutinarias y están sujetas a pocas excepciones, de manera que su principal ventaja es su bajo coste. Sin embargo, su mayor limitación surge cuando las tareas a desarrollar experimentan un elevado grado de variabilidad.

Un ejemplo de normalización de los procesos de trabajo se encuentra en la industria cárnica cuando los manuales de operaciones especifican el tratamiento que se tiene que dar a las carnes y que es el siguiente:

1. Pesar la canal.
2. Identificar el sello del camal.
3. Realizar el control organoléptico de la carne.
4. Medir la temperatura de la carne que debe ser inferior a 6°C.
5. Limpiar la carne con ayuda de un paño limpio y húmedo, para eliminar todo residuo de sangre o coágulos o partículas extrañas.
6. Preparar la solución desinfectante añadiendo tres mililitros a un litro de agua.
7. Desinfectar por pulverización la carne con la solución desinfectante.
8. Introducir la carne en la cámara frigorífica.

Normalización de los resultados

Se normalizan los resultados al especificarse éstos, determinando de antemano las características del *output* deseado, por ejemplo, en relación con sus características técnicas, calidad, volumen de ventas, etc. Los directivos de las unidades se comunican con el órgano central sobre normas de rendimiento.

Los sistemas de planificación y control permiten normalizar los resultados, ya que especifican el nivel de exigencia deseado para ellos, el momento en que deben cumplirse y comprueban si se han cumplido.

Un ejemplo de coordinación a través de la normalización de resultados es el que las multinacionales automovilísticas establecen entre sus distintos concesionarios, al imponerles determinados volúmenes de ventas.

Normalización de habilidades y conocimientos

Las habilidades y los conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo. En este caso la coordinación se consigue entre individuos en la medida en que sus similares habilidades o conocimientos les hacen tener una forma parecida de responder a los problemas. La coordinación se consigue al saber las personas cuál es el comportamiento previsible de los demás, según su preparación. Estas habilidades y conocimientos suelen ser adquiridos por el individuo con carácter previo al desempeño del trabajo y frecuentemente fuera de la organización.

Así, por ejemplo, para ingresar en la Escala Superior de Oficiales del Cuerpo Militar de Sanidad es necesario ser licenciado en Medicina, Farmacia, Psicología, Veterinaria u Odontología.

7.2.2.2. Mecanismos informales de coordinación

Es ampliamente conocida la presencia en las organizaciones de una estructura formal y otra informal. Concretamente, el reconocimiento de esta estructura informal es lo que ha permitido comprender el importante papel que tanto la adaptación mutua como la cultura desarrollan como mecanismos de coordinación para las organizaciones.

Adaptación mutua

La adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal. El control del trabajo es realizado por la misma persona que lo ejecuta. Al ser un mecanismo de coordinación tan simple, suele ser utilizado en organizaciones sencillas, aunque paradójicamente se recurre a él cuando la organización aumenta su complejidad y atraviesa circunstancias extremadamente difíciles, para hacer más ágil la toma de decisiones.

La adaptación mutua es habitualmente utilizada en las agencias de publicidad, ya que para el desarrollo de cada campaña publicitaria se crean grupos específicos de trabajo constituidos por personal procedente de diferentes unidades, como, por ejemplo: departamento de cuentas (que se encarga de las relaciones entre la agencia y el cliente); departamento creativo (formado por creativos, personal de arte, diseñadores, etc.); departamento de medios (que planifica cuándo y dónde debe ir el aviso publicitario, a cuántas personas llegará y cómo); departamento de finanzas (controla el presupuesto disponible), etc. Así, los integrantes de un mismo equipo de trabajo se coordinan a través de comunicaciones de tipo informal para adaptarse entre sí de forma precisa.

Cultura organizativa

La cultura entendida como sistema de valores y creencias compartidos en la organización actúa como mecanismo de coordinación en la medida en que normaliza el

comportamiento de los individuos que la conforman, de manera que éstos se coordinan porque comparten unas mismas creencias y valores. Este mecanismo de coordinación actúa de forma similar a la normalización de los procesos, pero sin necesidad de reglas escritas, de manera que cuanto más fuerte sea la cultura menor será la necesidad, por parte de la dirección, de emitir normas y reglas formales que regulen el comportamiento de los empleados.

Con carácter general, el instrumento de que dispone la organización para que el individuo interiorice las normas de comportamiento es el adoctrinamiento, que es el parámetro de diseño mediante el cual se adquieren los valores, las normas y pautas de comportamiento de la organización, resultando especialmente útil para garantizar que los trabajadores relativamente autónomos trabajen a favor de los objetivos generales de la organización.

Por ejemplo, a través de su cultura, Hewlett & Packard consigue que las personas de su organización se enfoquen hacia el cambio y la innovación, haciéndoles partícipes de que el éxito de la corporación depende de ello. Por este motivo se les concientiza de que la fuente primaria de su crecimiento se encuentra en el lanzamiento de nuevos productos y no en la prolongación del ciclo de vida de los actuales. Se exige que dos terceras partes de las ganancias deben provenir de los productos nuevos, con menos de tres años de vida. Según la propia empresa, la «destrucción productiva» es la mejor defensa de la empresa: canibalizar lo que se fabrica hoy para asegurar su liderazgo en el futuro.

7.2.2.3. *Proceso de decisión: centralización-descentralización*

Una vez analizados los mecanismos a disposición de los directivos para conseguir la coordinación entre las diferentes unidades surgidas del proceso de diferenciación, es el momento de hacer referencia a la forma en que dichos mecanismos repercuten en la configuración de los procesos de toma de decisiones.

Así, a la hora de diseñar el sistema de toma de decisiones, el análisis de la centralización/descentralización de la autoridad resulta fundamental, ya que nos permitirá responder a cuestiones tales como: ¿dónde se tomarán las decisiones en la organización?, ¿en qué niveles?, etc.

La centralización se refiere al grado de concentración del poder para tomar decisiones en una única persona, grupo o nivel de la organización. Así, cuando el poder de decisión se centra en un único punto de la organización, se califica a la estructura de centralizada; por el contrario, cuando el poder de decisión queda repartido entre numerosos individuos se califica de descentralizada.

Para comprender cómo la centralización/descentralización incide en el diseño organizativo de la empresa es preciso conocer cuáles son las ventajas e inconvenientes de esta variable de diseño. En este sentido hay que aclarar que al ser consideradas la centralización y la descentralización como dos extremos de un todo continuo, analizadas las ventajas e inconvenientes de la descentralización quedan analizadas las ventajas e inconvenientes de la centralización, pero en sentido contrario. Concretamente, entre las ventajas de la descentralización destacan las siguientes (las cuales también pueden ser observadas en la lectura Johnson & Johnson y las virtudes de la descentralización):

1. Las decisiones son adoptadas por las unidades, grupos o individuos que se encuentran más próximos al trabajo que están desempeñando y, por tanto, tendrán un mayor conocimiento del mismo.
2. Al ser las unidades autónomas y no tener que acudir a la cadena de mando, pueden responder de forma más rápida a las condiciones del entorno.
3. Al poder responder de forma más rápida a los hechos que le afectan, es posible promover la sensibilidad a las condiciones locales. Véase en la lectura lo que opina el CEO de J&J al respecto.
4. Puede proporcionar motivación a los empleados al permitirles participar en el proceso de toma de decisiones.

Entre los inconvenientes de la descentralización destacan los siguientes:

1. Dado que la descentralización supone una dispersión de la autoridad, existe el riesgo, para los niveles jerárquicos superiores, de la pérdida de control sobre la actuación de las unidades organizativas inferiores.
2. La descentralización puede suponer costes directos e indirectos importantes. Un ejemplo de costes directos son los derivados de la necesidad de personal de apoyo para tomar las decisiones. Otro ejemplo sería el caso de los costes indirectos incurridos como consecuencia del tiempo que los directivos deben dedicar a labores de coordinación y control.
3. Es posible que la persona que tenga que tomar la decisión no posea una visión global de la empresa.

Ahora cabe preguntarse, cuáles son los factores que determinan que una empresa decida avanzar hacia una mayor centralización o hacia una mayor descentralización. En la tabla 7.1 se recogen esos factores:

TABLA 7.1

Factores que determinan la centralización/descentralización

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none"> — El entorno es estable. — Los directivos de nivel inferior no tienen tanta capacidad ni experiencia en la toma de decisiones como los integrantes del ápice estratégico. — Los directivos de nivel bajo no desean intervenir en las decisiones. — Las decisiones son significativas. — La organización se enfrenta a una crisis o existe el riesgo de que fracase. 	<ul style="list-style-type: none"> — El entorno es complejo e incierto. — Los directivos de nivel bajo son capaces y tienen experiencia en la toma de decisiones. — Los directivos de nivel bajo desean intervenir en la toma de decisiones. — Las decisiones son relativamente secundarias. — La cultura corporativa está abierta para permitir a los directivos que den su opinión. — La empresa está geográficamente dispersa.

FUENTE: Robbins y Coulter (2000).

Por último, para finalizar este epígrafe cabe hacer referencia a los tipos de descentralización existentes. Así, Mintzberg (1984) diferencia entre descentralización vertical y descentralización horizontal.

Según este autor, se denomina descentralización vertical a la delegación de poder de decisión a medida que se desciende por la cadena de autoridad, desde el ápice estratégico hasta la línea media. Por su parte, la descentralización horizontal hace referencia a la cesión de parte del poder de decisión a personas ajenas a la cadena de mando, es decir, a la tecnoestructura, *staff* de apoyo o núcleo de operaciones, como, por ejemplo, cuando los directivos de primera línea ceden al núcleo de operaciones la organización de su trabajo.

JOHNSON & JOHNSON Y LAS VIRTUDES DE LA DESCENTRALIZACIÓN

Johnson & Johnson (J&J) se encuentra sólidamente posicionada en la mente de consumidores de todo el mundo como un fabricante de productos para el cuidado del cuerpo, ¿quién no ha comprado alguna vez su famoso champú para niños o el enjuague bucal Listerine o la crema Neutrógena? Sin embargo, lo cierto es que este tipo de productos sólo representa una porción minoritaria de su facturación anual. La mayor parte de sus ingresos se derivan de la venta de instrumental médico y de medicamentos.

Ahora bien, lo interesante de la lectura desde el punto de vista de la administración de esta empresa es la manera descentralizada en que la compañía gestiona sus múltiples negocios globales. J&J es un conglomerado de más de 275 empresas diseminadas a lo largo y ancho del planeta que operan en culturas y ambientes de negocios variados.

Por lo que respecta a este diseño descentralizado, el propio CEO de la compañía J&J expone las ventajas y desventajas que para él tiene la descentralización de la toma de decisiones.

Según el CEO de J&J, la principal restricción a que se enfrentan estas organizaciones es la pérdida de control. En efecto, en los esquemas centralizados de toma de decisiones, los altos directivos pueden fijar directamente el rumbo de las distintas unidades de la compañía. De esta forma, es posible alcanzar una mejor coordinación y una ejecución más eficaz de la estrategia corporativa.

No obstante, también afirma que, si bien la centralización fortalece el control de gestión, también puede incrementar los riesgos a los que se expone la organización, ya que los errores cometidos en el ápice estratégico suelen resultar muy costosos para el conjunto de la compañía (una mala decisión estratégica lleva a toda la organización en la dirección equivocada). Las estructuras descentralizadas, por el contrario, suelen reducir su exposición a los errores estratégicos del ápice estratégico.

En su opinión, al disponer las unidades de cierta libertad para implementar sus propias políticas, los resultados de cada una de ellas son relativamente independientes y se reducen los riesgos de un derrumbe generalizado como consecuencia de un error cometido en la cúspide.

Por otra parte, el CEO de J&J afirma que la descentralización es más eficaz para responder adecuadamente a los heterogéneos deseos de los clientes locales (y demás *stakeholders*, sin olvidar al gobierno). Por ello, las distintas empresas del conglomerado J&J son dirigidas por ejecutivos criados en el país donde operan. Así, es más probable que comprendan la idiosincrasia local y tomen mejores decisiones de marketing, capital humano, relaciones públicas, etc. Así, según el CEO de J&J, bajo este tipo de estructura, las empresas

tienen más oportunidades de responder mejor al contexto local que si las órdenes emanasen directamente de la casa matriz a miles de kilómetros de distancia.

Finalmente, para el máximo responsable de J&J las estructuras descentralizadas brindan extraordinarias oportunidades para el desarrollo del capital humano. Por ello, J&J ofrece a sus empleados la posibilidad de desplazarse entre sus múltiples empresas, aprendiendo (y equivocándose) en unidades marginales para ir alcanzando progresivamente puestos de mayor responsabilidad en las compañías más importantes del grupo.

FUENTE: Elaborado a partir de <http://www.jnj.com> y <http://www.materiabiz.com>. Accedido el 27/03/2014.

7.2.3. Diseño de puestos de trabajo

Una vez que la dirección de la empresa ha fijado la manera de organizar las tareas y establecido los criterios de agrupación de unidades (diferenciación) y el modo de coordinarlas (integración), es preciso proceder al diseño de puestos de trabajo.

El diseño de puestos de trabajo supone tomar decisiones en cuanto a las tareas a desempeñar y la autoridad correspondiente. Por tanto, en virtud de lo indicado se puede deducir que las áreas de decisión para diseñar un puesto de trabajo son principalmente las tres siguientes: especialización horizontal, especialización vertical y relaciones entre puestos. A continuación se explican brevemente.

Especialización horizontal (alcance del puesto de trabajo). Hace referencia tanto a la cantidad y variedad de tareas que componen el puesto como a las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar esas tareas. El alcance del puesto de trabajo será amplio cuando la especialización horizontal es pequeña. Por el contrario, el alcance del puesto será estrecho cuando la especialización horizontal es elevada. La principal ventaja que se deriva de la especialización horizontal es que el individuo, al desarrollar un menor número de tareas, adquiere una mayor destreza en la elaboración de las mismas, lo que facilita mejoras en productividad.

Especialización vertical (profundidad del puesto de trabajo o autonomía). Hace referencia al grado de autonomía que se le otorga al trabajador para tomar decisiones relacionadas con la manera de desempeñar su trabajo y para controlar los resultados del mismo. Es decir, determina la separación entre la ejecución del trabajo y la administración del mismo. Cuanto mayor es la especialización vertical del puesto, menor es el control que el individuo tiene sobre la actividad que desarrolla, limitándose a la ejecución del mismo. Por el contrario, cuando el trabajador tiene plena capacidad para determinar el modo de ejecutar el trabajo y poder controlarlo, el puesto es poco especializado verticalmente.

Relaciones entre puestos de trabajo. Se trata de una variable que viene condicionada por las decisiones adoptadas respecto a la especialización horizontal y vertical del puesto y determina la naturaleza y alcance de las relaciones interpersonales entre los que ocupan los distintos puestos de trabajo. En definitiva, se trata de determinar las vinculaciones que deben existir entre las diferentes unidades de la organización.

7.3. FACTORES DE CONTINGENCIA

Si se observa la estructura organizativa de las empresas, se puede comprobar que no todas ellas se estructuran de la misma manera, sino que las variables de diseño organizativo pueden adoptar valores diferentes. Ello es debido a que las organizaciones son sistemas abiertos que poseen las propiedades de adaptabilidad y equifinalidad, lo que implica que no existe una mejor forma de organizar y que una organización debe adaptarse continuamente a las condiciones de su entorno. A las condiciones que configuran la situación concreta de cada organización y que determinan el diseño y estructura de la organización se les denomina factores de contingencia.

A continuación se analizan algunos de estos factores de contingencia tales como tamaño de la organización, tecnología empleada, estrategia y entorno.

7.3.1. Tamaño

Goza de general aceptación el hecho de que cuanto mayor sea el tamaño de la organización, medido por el número de empleados, más compleja será su estructura, es decir, más especializadas estarán sus tareas y mayor será la diferenciación entre sus unidades, lo que origina una mayor necesidad de coordinación y, por tanto, un mayor desarrollo de los niveles jerárquicos y de los sistemas de planificación y control.

Al centrarse en el análisis de cómo el tamaño influye en diferentes variables de diseño organizativo, la mayoría de las investigaciones realizadas indican la existencia de una relación positiva entre **tamaño y especialización**, ya que esta última permite mejorar las tasas de eficiencia y productividad de los trabajadores.

Por lo que respecta a la relación entre **tamaño y formalización**, se considera que cuanto mayor es el tamaño de una organización mayor es el grado de formalización, ya que cuanto más elevado es el número de empleados, mayores son las necesidades de coordinar y controlar el comportamiento de tales individuos. En principio, la dirección podría plantearse la posibilidad de emplear la supervisión directa como mecanismo de coordinación, sin embargo, sus costes aumentan rápidamente en la medida en que las organizaciones crecen, por lo que parece razonable plantearse la sustitución de la supervisión directa por la formalización, es decir, por la utilización de reglas y procedimientos.

Si se considera la vinculación entre el **tamaño de la organización y el grado de centralización** de la autoridad existente, es fácilmente comprensible el hecho de que cuanto mayor es la empresa, más difícil es para el ápice estratégico controlar lo que ocurre en la misma, por lo que la delegación de autoridad se convierte en imprescindible; por tanto, se puede considerar que la relación entre tamaño y centralización es de sentido negativo.

A raíz de lo comentado hasta ahora, se pone de manifiesto la siguiente paradoja. Anteriormente se ha indicado que un aumento de tamaño de la organización supone un aumento de la formalización. Igualmente, ante este incremento del tamaño los di-

rectivos se ven obligados a descentralizar la autoridad, por las dificultades de mantener el control de la organización. Sin embargo, si la descentralización se acompaña de un aumento de la formalización se estaría ante una **falsa descentralización**, ya que al estar determinado el comportamiento del individuo mediante normas y reglas, el alcance de la descentralización sería bastante limitado.

7.3.2. Sistema técnico

El primer paso para analizar la incidencia del sistema técnico o tecnología en el diseño organizativo es establecer una definición de tecnología. En un sentido amplio se considera que la tecnología es el conjunto de sistemas de información, sistemas técnicos y procesos necesarios para transformar una serie de factores productivos en bienes o servicios. Por tanto, el término tecnología incluiría tanto los elementos que configuran el sistema técnico como el saber hacer y los procesos de trabajo que permiten la transformación de *inputs* en *outputs*.

La incidencia de la tecnología en las variables de diseño organizativo sólo puede establecerse a partir de trabajos empíricos, los cuales parecen indicar las siguientes relaciones (De la Fuente et al., 1997):

- a) Tecnología y especialización. Los estudios empíricos parecen demostrar que cuanto más rutinaria es la tecnología de la organización, caracterizada por una escasa diversidad de tareas y por el uso de procedimientos estandarizados, mayor es el grado de especialización horizontal y vertical, como, por ejemplo, una cadena de montaje de vehículos.
- b) Tecnología y formalización. Cuanto más rutinario es el sistema técnico, mayor es la propensión a utilizar normas y reglas que regulen el comportamiento y los resultados de los individuos en la organización. La ejecución de las mismas tareas y de la misma manera facilita a la dirección el establecimiento de normas para regular el comportamiento de los individuos.
- c) Tecnología y centralización. A priori se considera que los sistemas técnicos rutinarios están vinculados a estructuras centralizadas y los no rutinarios a configuraciones descentralizadas. No obstante, sobre este aspecto no existe una posición unánime.

7.3.3. El entorno

La conceptualización de la empresa como un sistema abierto nos lleva a la consideración de ésta como una organización que está en permanente interacción con el medio que la rodea, por lo que el entorno se convierte en una variable de especial incidencia en el diseño organizativo de la empresa, como consecuencia de la influencia en su es-

estructura de las características específicas que definen el mismo y que son: dinamismo, complejidad, diversidad y hostilidad.

Son numerosos los trabajos que han analizado la incidencia del entorno en la configuración organizativa de la empresa, permitiendo destacar las siguientes interrelaciones con algunas variables de diseño organizativo:

- a) En cuanto a la incidencia del entorno sobre la especialización, es de destacar la circunstancia de que cuanto mayor es el dinamismo y la complejidad del entorno mayor es la propensión al diseño de puestos especializados, pues al fragmentarse el problema global al que se enfrenta la organización se necesita un menor volumen de información para hacer frente a problemas parciales menos complejos.
- b) Ante entornos complejos y dinámicos es más difícil el uso de normas que regulen el desarrollo de las actividades, ya que para la organización es más complejo prever su futuro y resulta de vital importancia la rápida adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno. Por el contrario, cuando el entorno es estable, resultan más apropiadas las estructuras formalizadas ya que, por un lado, la estandarización de actividades favorece la eficiencia en su ejecución y, por otro, se reducen los costes de coordinación, al reducir la normalización la necesidad de supervisar directamente el desarrollo de esas actividades.
- c) Por otra parte, cuanto más turbulento es el entorno, más descentralizada resultará la estructura, ya que cuanto mayor sea la complejidad, el dinamismo y la hostilidad del entorno, más difícil será el proceso de toma de decisiones, puesto que será más improbable que una sola persona sea capaz de manejar toda la información requerida para tomar las decisiones necesarias, por lo que la dirección se verá obligada a delegar. Por tanto, esta situación lleva al diseño de estructuras menos centralizadas, caracterizadas por una amplia participación en la toma de decisiones y basadas en el poder de experto más que en la autoridad formal.

7.3.4. Estrategia

Para analizar la relación entre estrategia y estructura es obligado hacer referencia a los trabajos de Chandler (1962), que estudió la evolución experimentada durante cincuenta años por una serie de grandes empresas norteamericanas, sobre la forma en que el diseño organizativo es el resultado de la aplicación de diferentes estrategias.

La primera idea que se desprende de este estudio constituye la hipótesis básica de su trabajo y es que la estructura sigue a la estrategia, de manera que la creciente complejidad de la estructura organizativa de una empresa es el resultado de la aplicación sucesiva de diferentes estrategias, cuya elección depende a su vez de las características del entorno.

Para Chandler (1962), la secuencia de crecimiento de las empresas se caracteriza por una acumulación de recursos y capacidades que fuerzan a la diversificación de productos y mercados para explotar los recursos ociosos, produciéndose posteriormente una

adaptación de la estructura organizativa para facilitar la coordinación de una mayor diversidad de productos y mercados y resolver los nuevos problemas administrativos que la expansión ocasiona.

Por último, Chandler (1962) advierte que el cambio estructural que sigue a un cambio en la estrategia de la empresa no es algo inmediato, sino que se produce como consecuencia de la aparición de ineficiencias surgidas tras la puesta en práctica de la nueva estrategia.

Un ejemplo de cómo incide la estrategia en el diseño organizativo se puede observar en el caso de Nestlé, que se expone en la siguiente lectura.

LA ESTRATEGIA DE NESTLÉ EN LOS ÚLTIMOS 25 AÑOS

El 5 de junio de 1997, Peter Brabeck tomaba el relevo de Helmut Maucher como principal ejecutivo de Nestlé, la primera compañía alimentaria del mundo y la empresa multinacional por excelencia. Bajo su mando, Nestlé había pasado de vender 69.998 millones de francos suizos en 1997 a 86.769 millones en 2004, incrementando el beneficio neto de la compañía de 4.182 millones en 1997 a 6.717 millones en 2004. Estos buenos resultados eran la muestra del éxito de la estrategia de Nestlé, que se formulaba e implementaba como respuesta a los cambios en el entorno en el que Nestlé se movía. Pero esto no había sido siempre así. A finales de la década de los años setenta y principios de los ochenta del siglo xx, el beneficio había disminuido sensiblemente y la compañía parecía estar estancada. Nestlé era percibida como un elefante dormido, pero el director general en aquella época, Helmut Maucher, había decidido despertarlo.

Para ello decidió darle la vuelta a la empresa, procediendo a un cambio en la estrategia que se iba a reflejar en la estructura de la compañía. Así, bajo el mando de Maucher, Nestlé cambió por dos veces su estructura organizativa y aumentó su beneficio neto sobre ventas de una cifra inferior al 4% en 1980 al 5,9% en 1996.

Concretamente, en 1986 Maucher se enfrentaba a una situación delicada, un estancamiento de los beneficios y una superestructura burocrática que hacía que Nestlé fuera una organización lenta a la hora de adaptarse a los cambios del entorno. Para acabar con esta situación, identificó las claves que definirían la estrategia para los años posteriores:

1. Compromiso con la calidad de los productos ofrecidos a los consumidores.
2. Conseguir que el 5% de las ventas fuera resultado de la innovación.
3. Desarrollar la marca Nestlé en todo el mundo mediante absorciones y adquisiciones.
4. Seguir con el espíritu multinacional mediante la entrada en nuevos mercados.
5. Descentralización del marketing para dar mejor respuesta a las necesidades locales.

A su vez, marcó dos objetivos para todo el grupo: doblar el crecimiento cada diez años y enfocarse en las competencias básicas de la compañía.

Tras identificar las claves de la estrategia y los objetivos a conseguir, Maucher procedió a cambiar la estructura de la compañía, iniciándose un proceso que llevó a Nestlé a pasar de una estructura divisional a una estructura matricial.

A principio de los años ochenta del siglo xx, Nestlé comprendía diferentes líneas de producto, con más de 1.000 referencias que se vendían por canales de distribución distintos. Llegó un momento en que el director comercial no podía dar más de sí, ya que a él le reportaban el responsable del café soluble, el responsable de alimentos refrigerados, el de caldos... Era imposible que llegase a tener un grado de conocimiento profundo de cada uno de estos mercados y consiguiese coordinar eficazmente a todo su equipo.

En este momento se inició un cambio de organización, pasando de una organización funcional a otra divisional. Se crearon las divisiones de bebidas, productos lácteos, nutrición y helados, *Food Service*, chocolates y pastelería... Cada división tenía un responsable que, a su vez, tenía sus propias fábricas, equipos de venta y marketing, administración, etc.

La estructura divisional parecía funcionar en los distintos países, pero no era suficiente para resolver la problemática de todo el grupo. La organización que daba soluciones a la coordinación global de todas las filiales era la matricial. En esta estructura, cada director de división dependía jerárquicamente del director general del país, pero funcionalmente también había una dependencia para determinadas decisiones de los responsables internacionales de producto en la central de Vevey. Así, por ejemplo, el director de Nescafé lo era a escala mundial y tenía su oficina en la sede central de la compañía en Vevey. Sin embargo, en cada mercado geográfico concreto había otro director de producto Nescafé. Este directivo recibía números *inputs* desde Suiza, pero su responsable era el director de su mercado geográfico. El responsable final era siempre el responsable de cada área (del país, por ejemplo), mientras que los directivos de la sede central se dedicaban más a asesorar y a convencer sobre la conveniencia de desarrollar ciertos productos o de realizar determinadas promociones.

El éxito de esta nueva estrategia y estructura organizativa se manifestó en el aumento del beneficio neto sobre el volumen de ventas.

Adaptado de Prada, A.; Kordecka, I. y Llopis, J. (2005): Análisis de la estrategia de Nestlé en los últimos 25 años. *Estrategia Financiera*, n.º 223.

7.3.5. Poder

Los efectos del poder sobre la estructura organizativa se ponen de manifiesto a partir de tres elementos:

- a) La incidencia en el control de la organización por parte de grupos de interés externos a la organización (accionistas, Gobierno, etc.).
- b) Las necesidades de poder de los distintos elementos integrantes de la organización.
- c) La influencia de la moda que rodea a la organización.

En función de lo anterior, Mintzberg (1984) presenta tres hipótesis que describen la incidencia del poder en el diseño organizativo:

La *primera hipótesis* manifiesta que cuanto mayor es el control externo sobre la organización, más centralizada y formalizada resulta su estructura.

Los indicios apuntan a que el control externo suele concentrar el poder de decisión en la cumbre de la jerarquía, estimulando un mayor empleo de reglas para conseguir el control interno. La razón de este comportamiento se debe a que los dos medios más efectivos para controlar una organización desde fuera consisten en hacer responsable de sus acciones al decisor más poderoso e imponer sobre él niveles de exigencia claramente definidos. La primera medida centraliza la estructura, mientras que la segunda la formaliza. El control externo obliga a justificar cualquier actuación organizacional ante personas externas a la entidad, con lo que se tiende a establecer normas que ase-

guren el desarrollo de los procedimientos de control, necesarios para garantizar el cumplimiento de las exigencias de los actores externos.

La *segunda hipótesis* establece que las necesidades de poder de los miembros de la coalición interna suelen generar estructuras excesivamente centralizadas. Es normal que cualquier miembro de la organización ansie tener poder, bien para controlar el trabajo de los demás, bien para controlar su propio trabajo. Las formas y localización del poder en el seno de la organización dependen de muchos elementos: equilibrio entre poderes formales e informales; modo de distribución de los poderes formales; estilo de ejercer el poder, etc. Ahora bien, por lo general, los directivos de línea tienen más poder que los grupos de *staff*, debido a que, con frecuencia, el poder de una unidad está limitado por el grado en el cual su función forma parte integral de los objetivos de la organización. Por tanto, en la medida en que los integrantes del ápice estratégico tengan fuertes deseos de controlar la actividad del resto, la estructura tenderá a centralizarse. Un ejemplo sería el de Henry Ford, cuyo afán por controlar todos y cada uno de los aspectos y personas de su empresa, le llevó a centralizar en tal grado el poder, llegando incluso a crear una red de espionaje interno para consolidarlo, que estuvo a punto de acabar con toda su empresa automovilística.

La *tercera hipótesis* establece que la moda impone la estructura del momento, a pesar de que ésta sea, en ciertas ocasiones, inadecuada. Cuando surge una estructura nueva, resulta adecuada para algunas organizaciones, pero no para todas, como fue el caso de las estructuras matriciales en los años setenta y ochenta del siglo XX.

7.4. FORMAS ORGANIZATIVAS

A lo largo de los epígrafes precedentes se han estudiado los elementos necesarios para, a partir de ellos, diseñar las diversas estructuras organizativas adecuadas a cada caso. En concreto, se ha analizado el proceso de diseño organizativo, que puede ser concebido como el resultado de dos procesos simultáneos y complementarios: la diferenciación y la integración de actividades.

Asimismo, se afirmó que con la definición de las variables de diseño organizativo no es suficiente para conseguir el modelado eficiente de la estructura organizativa, sino que dependía de las características particulares de cada organización, a las que se denominaron factores de contingencia. De acuerdo con ello, en este apartado se realiza un estudio de los principales tipos de configuraciones organizativas, indicando para cada una de ellas sus características, ventajas e inconvenientes, circunstancias en las que es aplicable y adecuada, etc.

Como sucede en casi todos los ámbitos de las ciencias sociales, no existe una única clasificación de las estructuras organizativas. Las posibilidades de clasificación son tantas como criterios se utilicen, haciendo mayor o menor hincapié en ciertas características. En este capítulo se exponen diferentes configuraciones organizativas siguiendo, en primer lugar, el criterio de departamentalización empleado, concretamente se analizan las configuraciones simple, funcional, divisional y matricial. En segundo lugar, el criterio utilizado hace referencia al mecanismo de coordinación que se utiliza de manera más intensa en la organización. En este caso, a partir del planteamiento de Burns y

Stalker (1961), se distingue entre estructuras mecánicas, en concreto se analizan la burocracia profesional y maquina, y estructuras orgánicas, donde se hará referencia expresa a la adhocracia y a algunas de las principales formas estructurales nuevas.

Antes de pasar a analizar distintas configuraciones organizativas es importante destacar que las formas estructurales aquí analizadas son modelos básicos, teóricamente ideales, pero que son únicamente modelos, es decir, representaciones simplificadas de la realidad, debiendo ser conscientes de que las estructuras organizativas reales aparecerán como mezcla de los modelos aquí analizados, siendo difícil contemplarlos como tales en la realidad empresarial, puesto que ésta es mucho más compleja que los aspectos teóricos. Por tanto, las fórmulas estructurales analizadas no deben entenderse como esquemas de obligada elección, sino como guías que apoyen la búsqueda de las soluciones estructurales más adecuadas en cada situación concreta.

7.4.1. Configuraciones organizativas según el criterio de departamentalización

Estructura simple

La estructura simple es la forma característica que adoptan las empresas pequeñas en su fase de inicio y se caracteriza porque no se apoya en ningún tipo de departamentalización, estando compuesta únicamente por ápice estratégico y núcleo de operaciones.

Las características más importantes de esta forma estructural son las siguientes:

1. Mínima división del trabajo (escasa especialización horizontal), por lo que las tareas son fácilmente intercambiables entre los individuos.
2. Formalización escasa. La inexistencia de normas supone la adopción como mecanismo de coordinación de la supervisión directa.
3. Fuerte centralización de la autoridad que se concentra en el ápice estratégico.
4. No existe ningún criterio de departamentalización y el conjunto de trabajadores se mezcla en un grupo único.
5. No existe ni staff de apoyo ni tecnoestructura; prácticamente carece de línea media, de manera que esta estructura consta de poco más que el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.

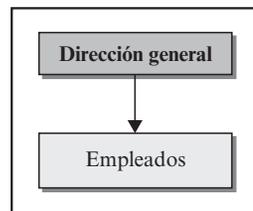


Figura 7.11. Estructura simple.

La principal ventaja de la estructura simple es la flexibilidad, es decir, la capacidad de adaptación a las exigencias del entorno por parte de la empresa. También destaca el hecho de que las decisiones pueden coordinarse con precisión, dado que un solo individuo se encarga de tomarlas. Igualmente, se trata de una configuración organizativa que facilita la fluidez en la comunicación.

No obstante, esta estructura presenta una serie de inconvenientes que se ponen de manifiesto cuando la organización aumenta de tamaño o supera su etapa inicial, derivados de la ineficiencia que supone la falta de especialización y de la centralización en la toma de decisiones.

Un ejemplo de una estructura simple podría ser el de un pequeño supermercado, donde el ápice estratégico estaría formado por el propietario del mismo, y el núcleo de operaciones, por diversos empleados que pueden realizar cualquier tarea dentro del supermercado: reponer productos, atender la charcutería, la carnicería, la pescadería, etc.

Estructura funcional

Constituye el segundo paso lógico en el desarrollo evolutivo de las organizaciones y se basa en el criterio de departamentalización por funciones, de manera que las unidades se definen en torno a departamentos con un alto grado de especialización, siendo especialmente adecuadas en empresas que cuentan con un bajo grado de diversificación (véase figura 7.12).

Las características más importantes de este modelo son las siguientes:

1. La especialización es uno de los rasgos definitorios de esta estructura, la cual se realiza en virtud de las funciones típicas que se desarrollan en el seno de la empresa.
2. Existencia de un cierto grado de formalización del comportamiento, el cual va a depender del propio tamaño de la organización y del nivel de especialización.
3. El nivel de centralización tenderá a ser alto, tanto más cuanto mayor sea la formalización.
4. El criterio de departamentalización será de carácter funcional.
5. Una clara diferenciación entre línea y *staff*. Cuanto mayor sea la formalización más importancia tendrá la tecnoestructura. Asimismo, cuanto mayor sea el grado de especialización más necesarios serán los *staff* de apoyo.

Como ventajas más destacadas de la forma funcional aparecen las siguientes:

1. La departamentalización funcional permite a los responsables de cada uno de los departamentos conocer mejor las actividades de sus subordinados, al ser especialistas en ellas y, en consecuencia, será más efectiva su autoridad.
2. Disminución de duplicidades en tareas y puestos.
3. Favorece la eficiencia basada en la especialización.

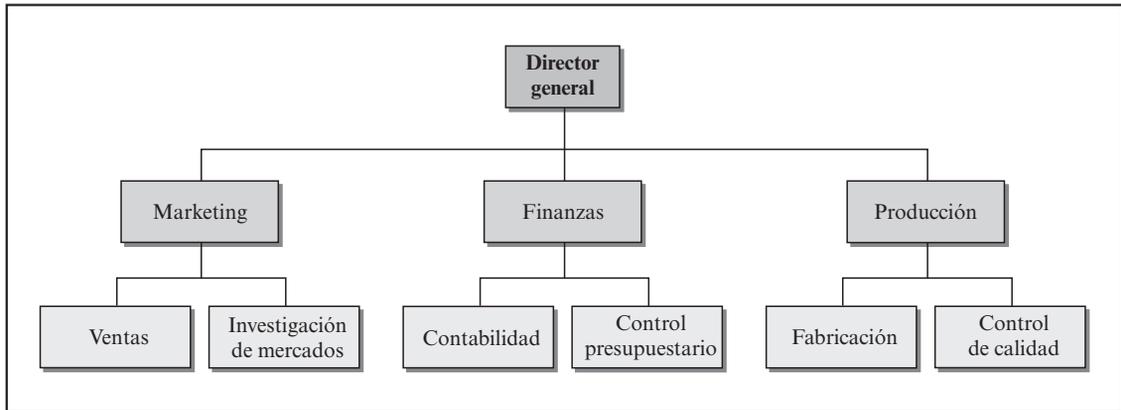


Figura 7.12. Estructura funcional.

Ahora bien, igualmente existen ciertos puntos débiles en la estructura funcional, entre los que destacan los siguientes:

1. Una gran variedad de líneas de productos suele sobrecargar el proceso decisorio en el ápice estratégico.
2. La departamentalización por funciones puede suponer que los niveles inferiores pierdan de vista los objetivos globales de la organización.
3. Dificultades de coordinación entre los distintos departamentos funcionales, cuyos responsables suelen, en ocasiones, perseguir objetivos antagónicos.
4. El exceso de especialización horizontal lleva a la falta de motivación en los empleados por la repetitividad de las tareas que realizan.

Un ejemplo de estructura funcional es la que presenta la empresa ICA (Ingeniería y Ciencia Ambiental, S.L.), que aparece recogida en la figura 7.13. En esta empresa se distinguen tres departamentos: Técnico, Comercial y Administración y Personal. En éstos se agrupan todas las personas que realizan labores relacionadas con la naturaleza de cada uno de esos departamentos. A su vez, dentro de cada uno de ellos, se puede observar una nueva división de unidades, siempre de acuerdo con las actividades que realizan.

Estructura divisional

Con el crecimiento de la empresa, tanto a través de la incorporación de nuevos productos como con la entrada en nuevos mercados y segmentos de clientes, surge la necesidad de iniciar un proceso de cambio y de adaptación de la estructura funcional hacia

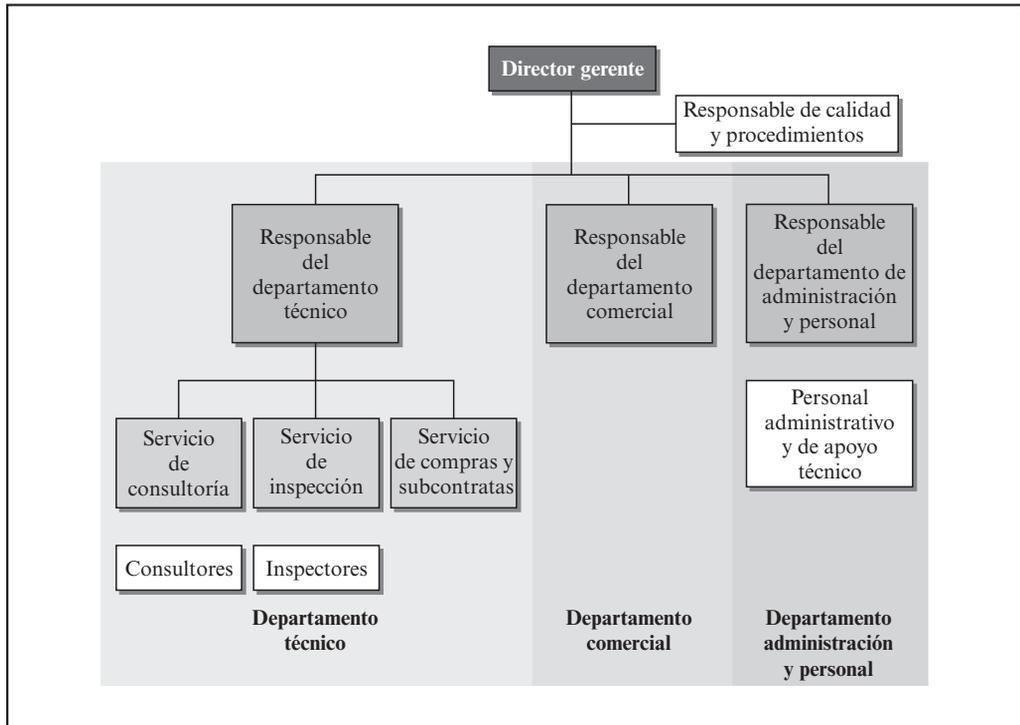


Figura 7.13. Estructura Funcional de ICA. (FUENTE: <http://www.ica-medioambiente.es/empresa/organigrama>, accedido el 31/03/2014).

el modelo divisional, como consecuencia de los problemas de coordinación que se crean para la alta dirección.

Así, la organización divisional se basa en la creación de unidades denominadas divisiones, que se organizan en torno a productos, áreas geográficas, mercados, clientes, etc.

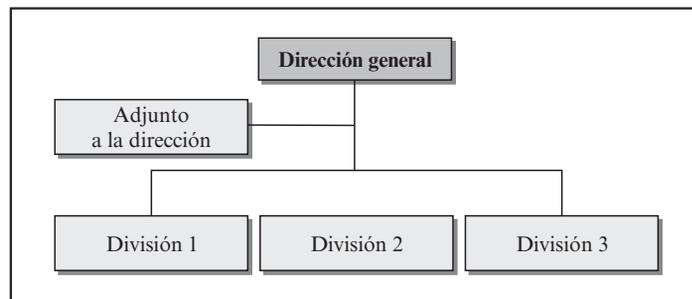


Figura 7.14. Estructura divisional.

Por lo que respecta a las principales características de la forma divisional, se pueden resumir de la siguiente manera:

1. La especialización es en grandes unidades, de manera que la estructura divisional adopta una especialización por unidad estratégica de negocio en que participa.
2. El mecanismo de coordinación fundamentalmente utilizado será la normalización de resultados entre las distintas divisiones.
3. La variable descentralización es el elemento definitorio de esta forma estructural, siendo ésta fundamentalmente operativa, es decir, se otorga desde la sede central hacia los gerentes de las divisiones, pero no necesaria ni frecuentemente de ahí hacia abajo.
4. El criterio de agrupación a la hora de formar divisiones suele ser en términos de producto, ámbito geográfico, clientes, etc.
5. Es habitual la existencia de un *staff* de asesoramiento a la dirección general de la empresa, en cuestiones que afectan a la totalidad de la misma.

Como toda estructura organizativa, la divisional presenta una serie de ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas destacan las siguientes:

1. Centra su atención y esfuerzo en las necesidades específicas del producto y del consumidor.
2. Permite una mejor formación y entrenamiento de los directivos de las divisiones en tareas de dirección general.
3. Reduce los riesgos globales de la empresa, puesto que el buen o mal funcionamiento de una división no tiene por qué afectar a la marcha del resto.

Entre los inconvenientes destacan los siguientes:

1. Riesgo de duplicidad de actividades, instalaciones y recursos, dada la autonomía de cada una de las divisiones, lo que aumenta el coste de funcionamiento y perjudica la eficiencia.
2. Puede provocar conflictos entre las divisiones, cuyo origen hay que situarlo en el comportamiento de la dirección general, al favorecer en la asignación de recursos a unas a costa de las otras.

TELEFÓNICA SIMPLIFICA SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El Consejo de Administración de Telefónica ha aprobado, el 26 de febrero de 2014, una nueva organización, orientada totalmente al cliente, que incorpora la oferta digital en el foco de las políticas comerciales. El esquema da más visibilidad a las operadoras locales, acercándolas al centro de decisión corporativo, simplifica el organigrama global y refuerza las áreas transversales para mejorar la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones.

En este marco, Telefónica crea la figura del Director General Comercial Digital (Chief Commercial Digital Officer), que tendrá bajo su responsabilidad propiciar el crecimiento de los ingresos. Por el lado de los costes, la compañía refuerza la figura del Director General de Recursos Globales (Chief Global Resources Officer). Ambas direcciones generales reportarán directamente al Consejero Delegado (COO), así como las operadoras locales: España, Brasil, Alemania y Reino Unido, además de la unidad Latinoamérica, ahora ya sin Brasil.

El nuevo modelo integra las actividades desarrolladas hasta ahora por Telefónica Digital, Telefónica Europa y Telefónica Latam en el Centro Corporativo Global, simplificando así la organización.

FUENTE: http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/estrucorganiz/estrucgrupo.shtml. Accedido el 31/03/2014.

Estructura matricial

La estructura matricial se define por la incorporación de, al menos, dos criterios **simultáneos** de departamentalización en el momento de agrupar las tareas que se desarrollan en el seno de la empresa. Es decir, la estructura matricial es el resultado de conjugar dos o más estructuras de autoridad, rompiéndose de esta manera el principio de la unidad de mando, ya que los miembros de la organización pueden depender jerárquicamente de dos o más departamentos.

Antes de indicar las principales ventajas e inconvenientes de la forma matricial, se resumen sus características básicas (De la Fuente et al., 1997):

1. El grado de especialización horizontal va a ser importante, pero con especialistas de alto nivel de formación, por lo que no será necesaria la especialización vertical. Dado el nivel de formación y la falta de especialización vertical, el nivel de formalización y estandarización del comportamiento por actividades será mínimo, ya que los participantes serán normalizados por habilidades a priori y por resultados a posteriori.
2. El nivel de descentralización será elevado, dada la ausencia de formalización de actividades.
3. El criterio de departamentalización es doble, siendo ésta la característica definitoria del modelo.
4. El componente administrativo es prácticamente nulo, ya que no existe estandarización y formalización del comportamiento por actividades.
5. No es necesaria la existencia de *staff* de asesoramiento, dado el alto nivel de especialización de los participantes. En algún caso puede ser precisa la presencia de *staff* de apoyo al núcleo operativo.

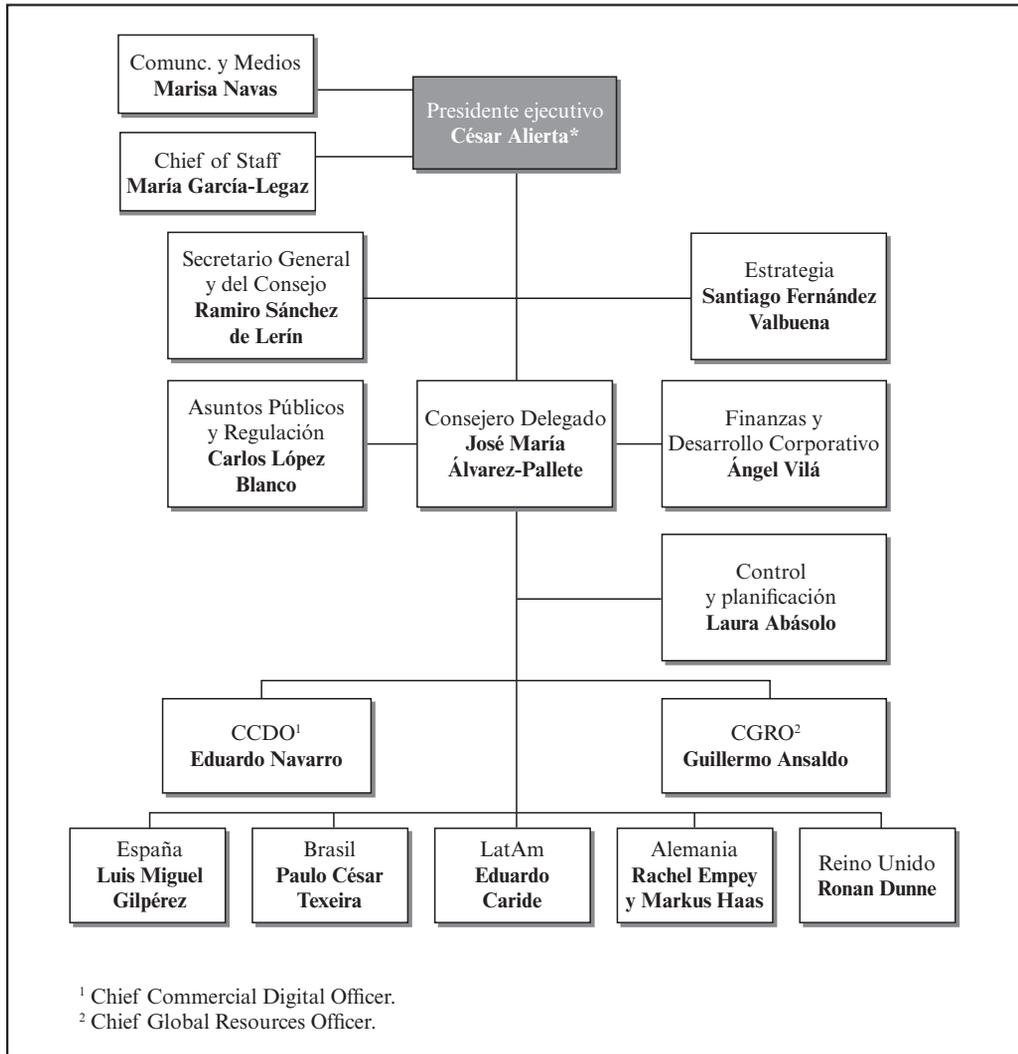


Figura 7.15. Estructura divisional de Telefónica. (FUENTE: http://www.telefonica.com/es/about_telefonica/html/estrucorganiz/estrucgrupo.shtml, accedido el 31/03/2014).

Como toda configuración organizativa, la organización matricial presenta una serie de ventajas y de inconvenientes.

Las ventajas más destacables son las siguientes:

1. Existe mayor flexibilidad en la organización de recursos, como consecuencia de la posibilidad de ir asignando los recursos en cada momento a aquellos productos/clientes/áreas geográficas de mayor importancia estratégica para la empresa.

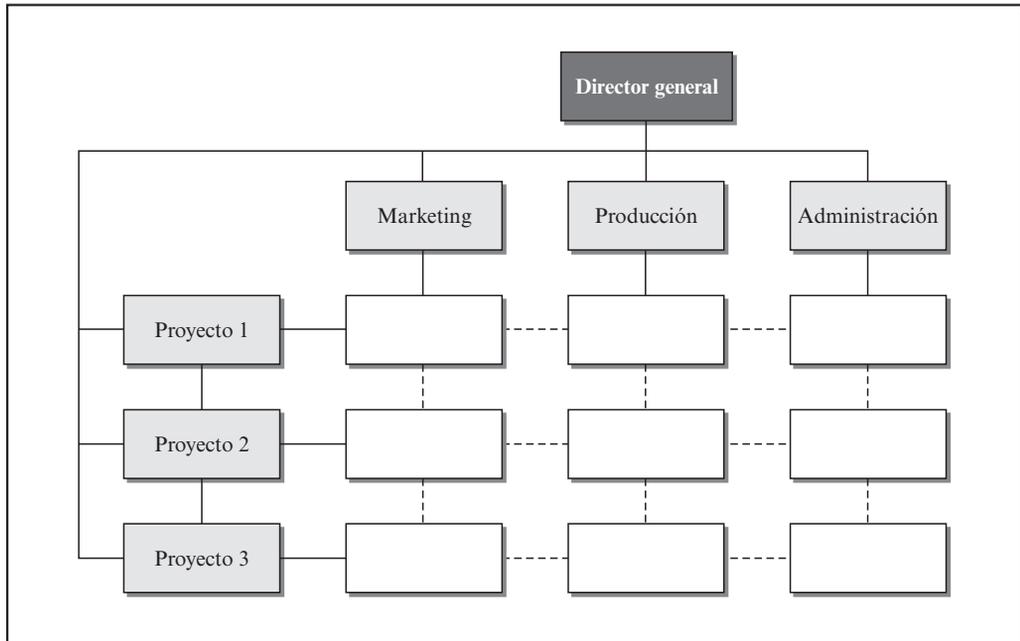


Figura 7.16. Estructura matricial.

2. Al mismo tiempo, esta flexibilidad se ve favorecida por el frecuente contacto entre los miembros de los diferentes departamentos funcionales implicados en cada línea de productos/clientes/área geográfica, lo que se traduce en un flujo de información que permite unas actuaciones más rápidas ante cualquier contingencia.

En cuanto a los inconvenientes, destacan los siguientes:

1. La existencia de una autoridad al menos dual, que hace que quienes están sometidos a ella se encuentren, a veces, ante situaciones de órdenes contradictorias.
2. Existe un elevado coste de coordinación, ya que el sistema matricial exige una frecuente comunicación interpersonal, que requiere que la gente pase más tiempo discutiendo su trabajo en reuniones que realizándolo efectivamente.

Un ejemplo de estructura matricial lo podemos encontrar en la propia Universidad. Por una parte, existen los departamentos, que constituyen las unidades básicas de docencia e investigación, y a los que se adscribe el personal docente en función de su especialización científica. Cada uno de estos departamentos imparte en el seno de la Universidad una serie de materias de acuerdo a sus áreas de especialización. Por otra

parte, las facultades se pueden considerar como unidades centrales de organización de la función docente, por ejemplo, aprobando planes de estudios, fijando horarios, fechas de exámenes, etc. (véase figura 7.17).

7.4.2. Configuraciones organizativas según mecanismos de coordinación

Estructuras mecánicas

A) *Burocracia maquinal*

La burocracia maquinal se puede definir de manera similar al modelo de estructura funcional. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que en la estructura funcional se partía de un criterio de departamentalización, mientras que en este caso se habla de un modelo basado en la formalización.

Éste es un modelo en el que la especialización horizontal y vertical, junto a la formalización de actividades, constituyen las principales variables de diseño organizativo, siendo su principal objetivo la consecución de la eficiencia a través del desarrollo de tareas rutinarias.

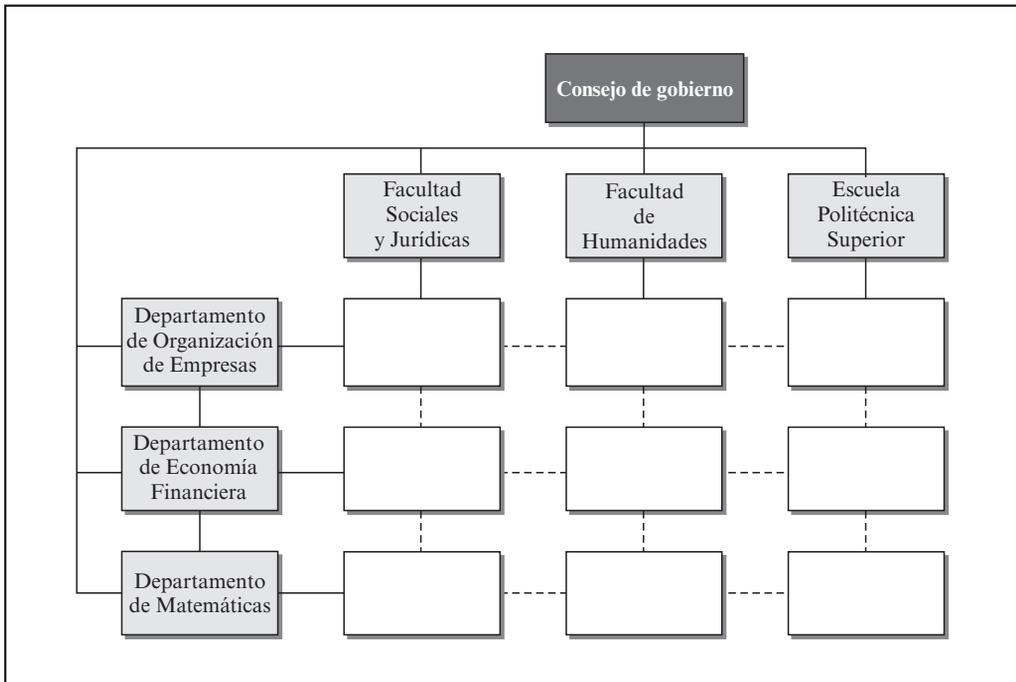


Figura 7.17. Estructura matricial de la Universidad.

Las características principales de este tipo de estructura son las siguientes:

1. Como ya se ha dicho, la burocracia maquinal se caracteriza por una alta especialización horizontal y vertical, buscándose tareas muy especializadas y rutinarias, precisando, por regla general, una habilidad mínima y escasa preparación, la cual suele realizarse dentro de la empresa.
2. La búsqueda de eficiencia, a través de puestos estrechamente definidos, supone la existencia de un elevado grado de normalización de los procesos de trabajo.
3. El criterio de departamentalización que se utiliza es, por regla general, de carácter funcional.
4. Dada la existencia de un elevado grado de normalización de los procesos de trabajo, la tecnoestructura se revela como parte central de la estructura.
5. Debido a la especialización existente en esta forma estructural, será necesario un *staff* de asesoramiento, básicamente al ápice estratégico, que le ayude a tomar y planificar decisiones globales para la organización.

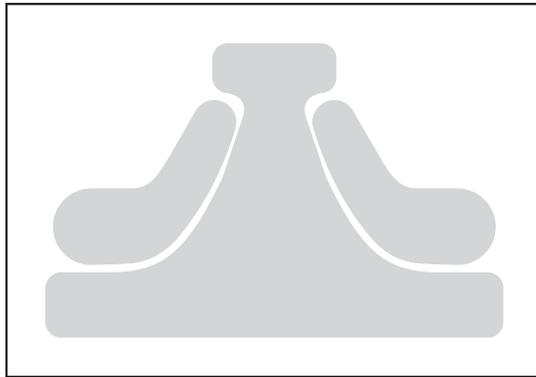


Figura 7.18. Burocracia maquinal. [FUENTE: Mintzberg (1984).]

En lo que respecta a las ventajas de la burocracia maquinal destacan las siguientes:

1. Pretende conseguir elevados grados de eficiencia basándose en la experiencia y en las tareas de carácter rutinario.
2. Están claramente definidas las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos, lo que, en principio, dificulta la existencia de conflictos de competencias entre los individuos y, en el caso de existir, la propia jerarquía, con su carácter dominante, lleva a la resolución del problema.

Por su parte, es posible distinguir varios aspectos que generan serios inconvenientes en la burocracia maquinaal:

1. El uso excesivo de reglas formalizadas destruye la relación superior-subordinado, de forma que el superior se convierte en mero aplicador de la normativa existente.
2. Aumentan las rigideces informativas, ya que cada nivel jerárquico se considera un grupo aislado, disminuyendo las interacciones entre niveles organizativos.

Como ejemplo de burocracia maquinaal se puede citar el caso de algunas de las grandes cadenas de restaurantes de comida rápida, en las que en todos sus restaurantes, independientemente de la zona del país en la que estén ubicados, incluso del mundo, el personal viste de la misma manera, el mobiliario es idéntico, la decoración muy similar, etc. Una de las principales características de estos restaurantes es que la comida tiene el mismo sabor siempre y en todos los sitios. Esto se debe a su sistema de cocina de fórmula y el control de porciones, sistemas inventados y perfeccionados por las propias empresas. Así, cada plato se prepara a partir de una tarjeta de fórmula. Estas tarjetas indican a los cocineros exactamente lo que tienen que utilizar y cómo han de hacerlo. Desde el solomillo hasta el hielo de las bebidas.

Además, la presentación de los platos es exactamente igual en todos los restaurantes. En este caso, también hay tarjetas de fórmula que indican a los cocineros dónde colocar cada ingrediente en el plato. Por tanto, la comida no sólo tiene el mismo sabor en cada ciudad, sino también el mismo aspecto. De igual forma, en todos los restaurantes, los precios se actualizan dos veces al año, a pesar de la fluctuación de los costes de la comida. Los planificadores calculan que sería demasiado caro reimprimir miles de cartas que apenas cambian.

Cada cambio, cada intento de mejorar los menús se examina y se prueba en las oficinas centrales. El control sobre todos los aspectos es estricto, incluso algunas de estas empresas han optado por no operar en áreas geográficas extensas por miedo a perder el control sobre la fórmula.

Un ejemplo extremo de burocracia maquinaal es el que se deriva de la descripción que un trabajador de Ford hizo de su puesto de trabajo y que está recogido en la lectura «El soldador de Ford».

EL SOLDADOR DE FORD

«Me estoy de pie en un sitio de menos de un metro cuadrado, toda la noche. El hombre sólo se para cuando para la cadena. Hacemos unas treinta y dos soldaduras por coche. Cuarenta y ocho coches a la hora y ocho horas al día. Treinta y dos por cuarenta y por ocho. Calcule. Ése es el número de veces que aprieto el botón. No me paro. Sigue y sigue. Seguro que los hay que se han pasado toda la vida ahí, que han muerto ahí, sin ver el final de la cadena. Ni lo verán, porque no se acaba nunca. Como una serpiente, todo cuerpo, sin cola.

La repetición es tal que, si tuvieras que pensar en el trabajo que estás haciendo, acabarías volviéndote loco». De igual manera otro obrero de una central siderúrgica expresaba sus frustraciones: «No sé de aquel tío que dijo que no hay nada más bonito que una sinfonía inacabada. Como un cuadro o un poema inacabado. Si algún día llega a crearlo, digamos que sea Miguel Ángel, y que pinte la Capilla Sixtina. Tardó mucho tiempo en hacer esa magnífica obra de arte. ¿Pero qué le pasaría si tuviera que pintarla mil veces al año? ¿No cree que llegaría a apagarse incluso el cerebro de Miguel Ángel? ¿O si Da Vinci tuviera que dibujar sus esquemas anatómicos treinta, cuarenta, cincuenta, sesenta, ochenta, noventa, cien veces al día? ¿No cree que hasta Da Vinci llegaría a aburrirse?»

FUENTE: Terkel, S. (1972), en Mintzberg (1984).

B) *Burocracia profesional*

Mintzberg (1984) considera que las organizaciones pueden ser burocráticas sin estar centralizadas. En este caso, su trabajo suele ser estable, dando pie a un comportamiento normalizado, pero es también complejo, debiendo así ser controlado directamente por los profesionales que lo realizan. De modo que la organización recurre al único mecanismo de coordinación que permite la normalización a la vez que la descentralización: la normalización de habilidades, que se aplica con carácter previo a la participación de los individuos en la organización. Surge así la configuración denominada burocracia profesional, frecuentemente utilizada en universidades, hospitales, etc.

La naturaleza de esta estructura es esencialmente burocrática, obteniéndose su coordinación, como la burocracia maquilina, mediante normas que predeterminan lo que hay que hacer. No obstante, la principal diferencia entre la burocracia maquilina y profesional es que mientras la primera genera sus propias normas, en la segunda éstas surgen, por regla general, fuera de su propia estructura, en asociaciones profesionales (instituciones educativas, colegios de médicos, colegio de economistas, etc.).

La burocracia profesional se puede definir a partir de las siguientes características:

1. Existencia de una gran especialización horizontal, pero sin especialización vertical. Ello es debido a que el núcleo de operaciones está constituido por personal con alto nivel de cualificación profesional. De ahí la importancia que se concede en este modelo al núcleo operativo, ya que al definirse puestos de trabajo muy especializados para lo que se necesitan personas de gran formación, será en esta parte de la estructura donde se tomen muchas de las decisiones de la organización. Un ejemplo típico al que se le puede aplicar este modelo es la universidad, en la que el núcleo operativo está formado por los profesores.
2. El mecanismo de coordinación que fundamentalmente se utiliza es la normalización de habilidades. Es decir, la mayoría de la coordinación necesaria se con-

sigue a partir de lo que el profesional ha aprendido a esperar de sus colegas. Continuando con el ejemplo de la universidad, el sistema de oposiciones define previamente las condiciones que un individuo debe cumplir para ocupar una plaza de profesor.

3. Dadas las características recogidas en los dos puntos anteriores todo parece indicar que la burocracia profesional es una estructura altamente descentralizada, ya que gran parte del poder permanece en manos de los profesionales del núcleo de operaciones, al tener éstos el conocimiento suficiente para ser autónomos a la hora de tomar decisiones en sus tareas.
4. El criterio de departamentalización utilizado es de carácter funcional, pues, al seleccionar expertos de alto nivel, parece lógico unir en la misma unidad a aquellos que mantienen conocimientos similares.
5. En esta forma estructural, la tecnoestructura no está muy elaborada, puesto que la necesidad de formalización del trabajo de los profesionales es muy limitada, únicamente deben dedicarse a actividades tales como, por ejemplo, el diseño de los sistemas de selección de personal, de sistemas de control e incentivos por resultado, etc.
6. La línea media también es reducida en la burocracia profesional. Al ser escasa la necesidad de supervisión directa de los operarios, las unidades de operaciones pueden ser muy grandes con pocos directivos de carácter medio. Compárese el número de profesores de una Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas con el número de decanos y vicedecanos que existen en la misma.
7. Por su parte el *staff* de apoyo sí va a estar bastante desarrollado, siendo su misión la de facilitar las tareas más rutinarias que deban realizar los miembros del núcleo operativo.

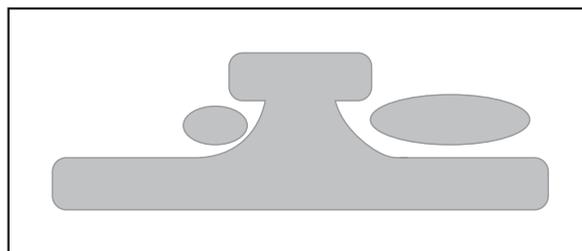


Figura 7.19. Burocracia profesional. [FUENTE: Mintzberg (1984).]

Entre las ventajas de la burocracia profesional destacan las siguientes:

1. La posibilidad de conseguir altos niveles de eficiencia basados en la especialización del núcleo operativo y del conjunto de conocimientos de los individuos.

2. Es democrática, difundiendo su poder directamente entre los trabajadores, al menos entre los que son profesionales, proporcionándoles una extensa autonomía.

Entre los inconvenientes que pueden presentarse en este modelo aparecen los típicos de toda estructura burocrática:

1. Problemas de coordinación que surgen como consecuencia de que la normalización de habilidades es un mecanismo de coordinación poco estricto, incapaz de hacer frente a las múltiples necesidades que surgen en una burocracia profesional.
2. El exceso de formalización conduce a rigideces en la selección de personal y, por tanto, a la inadecuación entre las necesidades de la organización y los conocimientos de los individuos seleccionados. Por ejemplo, en algunas pruebas de acceso a un puesto de trabajo en un determinado organismo público se ha exigido demostrar conocimientos sobre el procesador de texto WordPerfect, de acuerdo con la normativa tradicional establecida para este tipo de pruebas, cuando en ese organismo realmente se estaba empleando el procesador Microsoft Word.
3. La estructura de la burocracia profesional no puede hacer frente fácilmente a los profesionales incompetentes o inconscientes. Por ejemplo, el caso de un médico en un hospital, que una vez superado el concurso correspondiente, nadie puede asegurar que siga actualizando sus conocimientos.

Estructuras orgánicas

A) La *adhocracia*

Se puede definir la *adhocracia* como una estructura totalmente aplicable a aquellas organizaciones cuyos valores básicos sean la **creatividad y la innovación**, que consiste en la creación de equipos integrados por personal proveniente de distintas partes de la empresa y que se enfrentan con proyectos específicos e innovadores. Son grupos *ad hoc* formados precisamente para llevar a cabo un conjunto de tareas específicas. En la *adhocracia* cada equipo está formado para alcanzar unos objetivos concretos y en él se integran aquellas personas consideradas como las más idóneas a la vista de los objetivos a lograr. Por estos motivos, la *adhocracia* es propia de organizaciones tales como empresas de consultoría, de ingeniería y proyectos, de agencias de publicidad, etc.

En la práctica se suelen detectar dos tipos de modelos de *adhocracia*: la *adhocracia operativa* y la *adhocracia administrativa*.

La **adhocracia operativa** es una forma que innova y soluciona problemas directamente en nombre de sus clientes. Un aspecto fundamental es que en la *adhocracia operativa* resulta difícil diferenciar la planificación y el diseño del trabajo de la ejecución del mismo. En consecuencia, las distintas partes de la estructura convergen en una masa en el centro de la misma, que incluye la línea media, el *staff* de apoyo, la tecnoestructura y el núcleo de operaciones (figura 7.19).

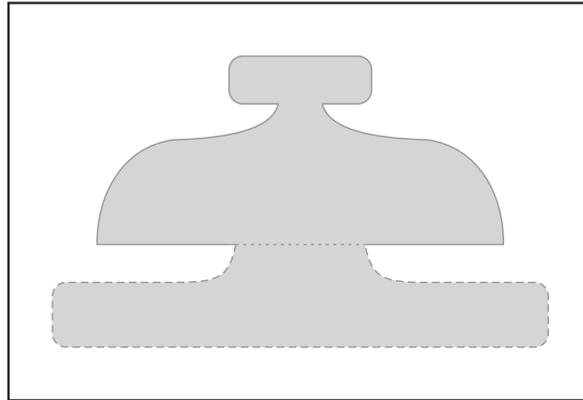


Figura 7.19. Organización adhocrática. [FUENTE: Mintzberg (1984).]

En una ocasión, la empresa constructora FCC tuvo un problema en la construcción de un aeropuerto en un país asiático. Dadas las características del mismo, fue imposible resolverlo por la dirección técnica del proyecto, de manera que fue necesario desarrollar una estructura adhocrática para su resolución. Para ello se realizó una búsqueda dentro de la compañía para ver qué personas podrían aportar algo a la solución del problema, con independencia de su formación técnica, del departamento en el que estuviesen integrados y de su nivel jerárquico. De esta manera se constituyó un grupo que contaba con total autonomía para buscar una solución al problema. Tras semanas de trabajo, el grupo propuso a la dirección de la empresa una solución y, acto seguido, los integrantes del mismo volvieron a sus correspondientes departamentos.

Por su parte, la **adhocracia administrativa** también funciona con equipos de proyectos, pero para servirse a sí misma. Así, la adhocracia administrativa diferencia claramente entre su componente administrativo y su núcleo de operaciones. Este último aparece separado del resto de la organización, contratando las operaciones a otra organización. En este caso la línea media, el *staff* de apoyo y la tecnoestructura forman una simbiosis.

Un ejemplo de este tipo de adhocracia sería el caso de despachos profesionales de ingenieros o economistas que diseñan un proyecto y posteriormente contratan a otras empresas su ejecución.

Una vez vista la naturaleza de la estructura adhocrática y los distintos tipos de adhocracia que se pueden encontrar, a continuación se exponen las principales características de este modelo estructural:

1. Existe una elevada especialización horizontal y mínima vertical, ya que las actividades suelen estar desempeñadas por personal altamente cualificado.
2. La adaptación mutua se convierte en el principal mecanismo de coordinación de la adhocracia, para que realmente exista trabajo en equipo.

3. La descentralización es una variable de diseño fundamental en esta estructura, dándose tanto a nivel de equipos como en el seno de los mismos.
4. El criterio de departamentalización es doble y conjunto. Normalmente se utilizará una mezcla de criterio funcional con criterio por proyectos, productos o procesos, en función de la actividad concreta de la organización. Los expertos se agrupan en unidades funcionales para asuntos internos, desplegándose en equipos de proyectos para desempeñar el trabajo de innovación.
5. Dada la inexistencia de normalización por actividades, la tecnoestructura puede considerarse innecesaria. La parte más importante de la adhocracia depende de que se esté hablando de la adhocracia operativa o administrativa. En el caso de la adhocracia operativa, la parte más importante es el *staff* de apoyo y el núcleo de operaciones, pues es en estas partes de la estructura donde se concentra la mayoría de los expertos. En la adhocracia administrativa es el *staff* de apoyo el que desempeña un papel central. No obstante, en ambos casos, gran parte del *staff* de apoyo no se diferencia claramente de las demás partes de la organización, sino que forma parte, junto con los directivos de línea y el núcleo de operaciones, en el caso de la adhocracia operativa, del centro desde el cual se extrae el personal de proyectos.

Vistas las principales características, a continuación se recogen algunas de las ventajas e inconvenientes de esta forma estructural. Dentro de las ventajas destacan las siguientes:

1. Permite formar grupos para tratar de solucionar situaciones nuevas, para las que se necesita agrupar expertos en los distintos aspectos del problema a resolver.
2. Promociona la creatividad de cada uno de sus miembros, facilitando la solución de problemas complejos.

Entre sus inconvenientes destacan los siguientes:

1. Dificultades de funcionamiento derivadas de la falta de autoridad y coordinación.
2. La adhocracia no es una estructura eficiente. Aun cuando resulta idónea para solucionar problemas complejos y mal estructurados, no es competente para realizar acciones ordinarias, como consecuencia del elevado coste de comunicación derivado de la gran cantidad de tiempo que se precisa para que los individuos combinen sus conocimientos.

B) Nuevos modelos estructurales

Las características del entorno con el que se enfrentan las empresas en la actualidad (mayor dinamismo y complejidad) conducen a las organizaciones a intentar diseñar

nuevos modelos estructurales que, sobre todo, permitan una mayor flexibilidad frente a la turbulencia del entorno. A continuación se analizan algunos de esos nuevos modelos estructurales.

Estructura en red

La estructura en red, también denominada virtual, es aquella que adoptan las empresas que mantienen únicamente un núcleo principal, que desempeña alguna de las funciones críticas para las cuales la organización está particularmente bien adaptada, subcontratando o cediendo mediante acuerdos de cooperación la mayoría e incluso la totalidad de sus actividades restantes. Desde el punto de vista estructural, la organización virtual mantiene principalmente el ápice estratégico, cuya misión es contratar y coordinar esa contratación.

La ventaja básica de esta forma estructural es la creación de un tipo de empresa absolutamente flexible y adaptable a las amenazas y oportunidades del mercado, ya que en función de cada momento se puede contratar más o menos con las empresas que forman la red o con otras empresas, si es necesario.

El lado negativo de la configuración virtual es que la organización central posee un menor control que una organización convencional sobre las actividades subcontratadas.

En la lectura sobre Nike se pueden observar las características anteriormente enunciadas.

NIKE RECURRE A LA ORGANIZACIÓN EN RED

Un buen ejemplo de una organización en red es la empresa de productos deportivos Nike. Las competencias centrales o distintivas de Nike son el diseño de zapatos, ropa y accesorios deportivos, el marketing y la distribución de productos. En esta empresa, los diseñadores e investigadores de mercado introducen nuevos modelos desde las oficinas centrales en Beaverton (Oregón), donde son fabricados a modo de prototipo, que empleados y atletas prueban. Si el resultado es positivo, el diseño es transmitido a sus proveedores (más de setecientos) para que lo produzcan en serie. Posteriormente, Nike distribuye los productos terminados a minoristas de todo el mundo desde su centro de distribución en Memphis.

En sus años de vida, Nike se ha dedicado muy poco a la fabricación de sus productos, pues considera que éstos pueden elaborarse de manera más eficiente a través de un amplio grupo de empresas proveedoras ubicadas en diferentes partes del mundo. Estos acuerdos de fabricación permiten a Nike evitar la mayor parte del coste de capital de la inversión en instalaciones de producción y proporciona flexibilidad a la empresa. Si un determinado producto perdiera su cuota de mercado, Nike puede romper su acuerdo con el fabricante, evitando así los costes de venta o reajuste de una instalación de producción propiedad de Nike. Igualmente si un proveedor eleva sus precios demasiado o baja la calidad, Nike lo sustituye rápidamente por otro. La ventaja principal es que Nike puede concentrarse en aquellas actividades que mejor realiza: diseño, marketing y distribución de sus productos.

Sin embargo, Nike se enfrenta constantemente a varios inconvenientes. Por ejemplo, sus directivos dependen de contratistas y subcontratistas independientes, de manera que constantemente se corre el riesgo de que un contratista no efectúe sus entregas a tiempo. También, existe el riesgo de que, como consecuencia de que los miembros de la red cambian, se necesita tiempo para desarrollar las relaciones con los contratistas. Por último, suele ocurrir que el compromiso de los empleados con la organización en red sea bajo, pues suelen ser leales al contratista que los emplea y no a Nike, ya que pueden estar valorando que pueden perder su trabajo en cualquier momento si Nike decide recurrir a otro contratista.

FUENTE: Adaptado de Hellriegel, Jackson y Slocum (2002).

Estructura en trébol

Se trata de un diseño organizativo que se ajusta bastante bien a la organización en red, en el que a partir de un centro formado por la alta dirección surgen las tres hojas del trébol.

La primera hoja del trébol está formada por los directivos y trabajadores propios de la empresa, que se ocupan de las funciones críticas para las cuales la organización está especialmente dotada. A esta hoja se le denomina núcleo profesional y, junto a la alta dirección, configura la organización en sentido tradicional.

La segunda hoja, denominada margen contractual, está integrada por el conjunto de actividades subcontratadas a otras empresas para aumentar la eficiencia y reducir rigideces.

La tercera hoja está integrada por la fuerza de trabajo flexible, esto es, aquellos trabajadores a tiempo parcial o temporales que se relacionan con la organización de manera eventual. Esta fuerza de trabajo flexible suele prestar sus servicios a la empresa bajo fórmulas como el teletrabajo, el trabajo en el domicilio y el contrato de servicios o incluso el destajo.

La máxima perfección del trébol se logra cuando se le añade una cuarta hoja, aquella que persigue que el cliente haga por sí mismo el trabajo que necesita, mediante dispositivos automáticos y medios de conexión como, por ejemplo, ocurre en la banca con los cajeros automáticos, la banca por teléfono, el banco en casa vía Internet, etc.

Respecto a los parámetros de diseño, hay que indicar que cada hoja del trébol puede presentar estructuras particulares. Así, por ejemplo, el núcleo profesional puede optar por un modelo de tipo funcional, mientras que la hoja correspondiente al trabajo flexible podría responder al diseño de tipo adhocrático, quedando las otras partes a decisión de las correspondientes organizaciones.

La organización en trébol constituye una configuración organizativa muy frecuente en el ámbito de la construcción. Éste es el caso de FCC y Necso, que constituyeron una Unión Temporal de Empresas (UTE) para la construcción de la Presa de Giribaile, en la provincia de Jaén. La alta dirección del trébol estaba formada por cuatro personas, dos procedentes de cada empresa, de manera que cada empresa-socio situaba a un empleado

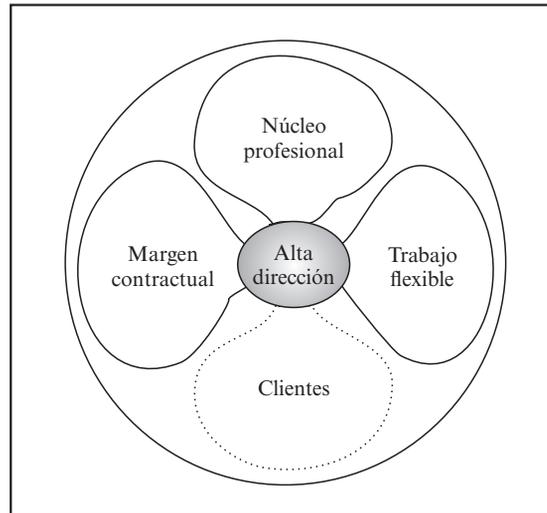


Figura 7.21. Estructura en trébol. [FUENTE: Claver Cortés et al. (1998).]

suyo en cada una de las áreas principales en las que se dividía la actividad del centro del trébol: obra y administración. Más concretamente, una de las empresas aportaba el gerente y el jefe de administración, y la otra, el jefe de obra y el jefe de contabilidad.

Por otra parte, la UTE contaba con su propio personal, contratado directamente por ella, encargado de ejecutar aquellas unidades de obra para las cuales la empresa estaba especialmente dotada. En concreto, entre este personal se encontraba el jefe de producción, el jefe de topografía, los técnicos de producción, técnicos de topografía, personal de producción y personal de topografía. Este conjunto de empleados configuraba la primera hoja del trébol, es decir, el núcleo profesional.

La segunda hoja estaba formada por las distintas empresas con las que la UTE subcontrataba la ejecución de diferentes unidades de obra, como, por ejemplo, empresas de transporte para el movimiento de tierras, empresas para la construcción del dique, empresas encargadas de las instalaciones eléctricas, etc. En tercer lugar, configurando la tercera hoja del trébol, se encontraba la fuerza de trabajo flexible. Ésta venía determinada por individuos contratados de forma temporal para la realización de actividades de apoyo muy concretas. Por ejemplo, personal para la limpieza de ciertas unidades de obra, peones para ayudar en trabajos de topografía específicos, etc.

La organización federal

Este modelo puede ser considerado como una evolución de la forma divisional, en el que la base es la **coalición de cuasi-empresas** o divisiones componentes, más que una integración por vínculos patrimoniales.

Las características de la estructura federal suelen ser las siguientes (Bueno, 1996):

1. Implica la existencia de una diversidad de unidades organizativas con su propia identidad y objetivos, pero que están unidas por una misma misión y comparten una misma cultura. En la lectura de «La organización federal de Johnson & Johnson» serían cada una de las empresas que la conforman.
2. A diferencia de la estructura divisional, en la organización federal sus componentes son los que otorgan poder al centro, mientras que en la estructura divisional es la unidad de decisión central la que delega y dirige.
3. El centro no dirige ni controla las operaciones o los flujos de trabajo, sino que desempeña un papel de apoyo, de asesoramiento y de coordinación, con el fin de mantener la misión y la cultura como valores básicos de identificación corporativa. Éste es el caso tanto del comité ejecutivo, para el conjunto de Johnson & Johnson, como del comité operativo, para cada una de las tres divisiones que la configuran.
4. Es una estructura basada en alianzas estratégicas y en redes de cooperación tecnológica, cuestión que virtualiza el modelo, más que en el intercambio de participaciones patrimoniales, aunque éstas también existan.

LA ORGANIZACIÓN FEDERAL DE JOHNSON & JOHNSON

Johnson & Johnson, a través de sus más de 250 compañías localizadas en 60 países alrededor del mundo, emplea aproximadamente a 128.700 personas y, como es sabido, se dedica a la fabricación y venta de una amplia gama de productos de salud, organizados en torno a tres unidades estratégicas de negocio: cuidado de la salud, dispositivos médicos y de diagnóstico y productos farmacéuticos.

En su ápice estratégico cuenta con un comité ejecutivo que es el principal responsable de la coordinación de las operaciones estratégicas y de la asignación de recursos entre las unidades estratégicas que configuran la empresa.

A su vez, dentro de cada unidad estratégica existe un comité operativo que se encarga de las operaciones clave dentro de cada una de ellas, así como de la gestión de los departamentos funcionales especializados, y de la supervisión y coordinación de las actividades de las diferentes empresas integradas en cada segmento de negocio.

No obstante, Johnson & Johnson se organiza sobre los principios de una gestión descentralizada. De manera que los grupos de alta dirección en cada compañía son responsables de sus propios planes estratégicos, así como las operaciones del día a día de las empresas, las cuales son gestionadas por ciudadanos del país donde se encuentran.

FUENTE: <http://www.investor.jnj.com/company-overview.cfm>. Accedido el 1/04/2014.

Estructuras basadas en equipos

En este caso la organización está conformada por grupos o equipos de trabajo que realizan las actividades de la organización. En esta forma estructural no existe una línea

de autoridad que fluya desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones, lo que rompe el sistema de estructura jerárquica funcional y de toma de decisiones de arriba-abajo, sino que los empleados gozan de libertad para diseñar su propio trabajo. Tanto los empleados como los directivos se integran en equipos transfuncionales, reuniendo en el mismo equipo personas con un amplio abanico de habilidades. La toma de decisiones, la planificación, la organización y el control del trabajo se descentralizan, pasando a ser realizados por cada equipo de trabajo en todos los aspectos concernientes a la actividad que se les encomienda. De forma paralela, los equipos también son responsables de las actividades que desempeñan y de los resultados obtenidos en sus respectivas áreas.

Los grupos de trabajo suelen utilizarse en el núcleo de operaciones de las empresas, aunque su generalización es posible.

IRIZAR, SOCIEDAD COOPERATIVA

Un ejemplo de empresa organizada en equipos es IRIZAR. Esta compañía está formada por un grupo empresarial cuya principal actividad es el diseño, la fabricación y la comercialización de autobuses, y, además, está presente en los sectores de la electrónica, de las comunicaciones y de la maquinaria eléctrica rotativa de media y alta tensión para los sectores marino, industrial e hidroeléctrico. Se trata de un proyecto compuesto por más de 3.400 personas que cuenta con plantas de producción de autocares en siete países (España, Brasil, México, Marruecos, China, India y Sudáfrica) y cuatro empresas participadas en España, así como presencia comercial en más de 90 países de los cinco continentes.

Durante los primeros años noventa estaba inmersa en una situación crítica. Ésta se resolvió con una serie de medidas, entre las que destacaba la organización de su actividad en torno a los denominados «equipos línea cliente».

Estos equipos están constituidos por todas las personas que trabajan para producir un autobús para un cliente, desde que se capta el pedido hasta que este equipo entrega el autocar al cliente de forma personal. Alrededor de este concepto se ha elaborado el modelo de gestión básico de la empresa, concebido a partir de varios «equipos líneas cliente», cada cual con su equipo línea cliente, integrando a todas las personas que intervienen en el proceso principal con diferentes funciones o cometidos, tanto personas de las líneas de producción como personas que forman parte de otras líneas, con un coordinador por cada equipo.

FUENTE: Adaptado de <http://www.irizar.com>. Accedido el 1/04/2014.

TÉRMINOS CLAVE

Adaptación mutua, normalización.

Supervisión directa.

Ápice estratégico.

Línea media.

Tecnoestructura.

Staff de apoyo.

Núcleo de operaciones.

Especialización horizontal.

Especialización vertical.

Factores contingentes.

Estructura organizativa.

Organización simple.

Organización funcional.

Organización divisional.

Organización matricial.

Adhocracia.

Organización en red.

Organización basada en equipos.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

1. ¿Por qué una empresa necesita disponer de estructura organizativa?
2. Compare la estructura organizativa federal con la forma de organizarse del Estado Español recogida en la Constitución de 1978. ¿En qué se parecen? ¿En qué se diferencian?
3. Explique por qué la Universidad puede ser una burocracia profesional, a partir del aná-

lisis de las distintas partes de la organización propuestas por Mintzberg.

4. Analice cómo afectan las redes sociales a las variables de diseño organizativo.
5. Busque las estructuras organizativas de Coca-Cola y de Pepsi-Cola e identifique sus similitudes y diferencias.

CASO PRÁCTICO

Enter, S. A., es una empresa española dedicada a la fabricación y comercialización de varios productos alimenticios. Esta empresa tiene muy diversificada su actividad, tanto con relación a los productos que fabrica y comercializa como a los mercados en los que compete.

El objetivo estratégico de Enter, S. A., es convertirse en uno de los principales grupos alimenticios del mundo. En la actualidad, la cuota de mercado de esta empresa es del 19 por 100, siendo la distancia con la empresa líder todavía considerable, pero no insalvable.

Para cumplir este objetivo, se diseñó en 2012 un plan estratégico que pretendía alcanzar el objetivo de la expansión a través de dos vías:

- Expansión de la red comercial: en la actualidad dispone de redes de distribución propias en 35 países, esperando que se llegue a la cifra de 75 en los próximos tres años. Las zonas donde se pretende incrementar su presencia son los países del este de Europa (Rusia, Eslovaquia), norte de África y Próximo Oriente, sin olvidar incrementar su presencia en los países de la Unión Europea.
- Adquisición de otras compañías: la expansión internacional también se pretende basar en la adquisición de participaciones estratégicas en empresas alimenticias de otros países, sobre todo, buscando la presencia en los puntos estratégicos donde se genera la mayor parte del negocio alimenticio, concretamente Estados Unidos y Europa. Esto se pretende conseguir mediante la adquisición de una planta productora en Francia e incrementando su participación en empresas de Estados Unidos.

En la actividad de esta empresa se distinguen dos líneas de negocio; por un lado, se encuentran arroces y legumbres y, por otro lado, dulces y conservas. Para cada una de estas dos líneas de negocio se desarrolló una estructura organizativa diferente, que dependía directamente de la empresa matriz Enter, S. A.

Dada la estrategia de internacionalización que la empresa pretende seguir, para el caso de la línea de negocio de los arroces y legumbres, se desarrollaron dos divisiones diferentes, una para España y otra para el extranjero. A su vez, dentro de la División España es posible distinguir dos unidades estratégicas de negocio, una dedicada al envasado de arroces y otra al envasado de legumbres. Cada una de estas unidades cuenta con total autonomía respecto de la otra; así, cada una posee sus propios departamentos de ventas, de compras y de administración.

Por su parte, dentro de la División Extranjero se constituyeron tres unidades autónomas, con objeto de cubrir los tres mercados más importantes en los que opera Enter, S. A., en el extranjero, como son la Unión Europea, América y Europa del Este. En este caso, no se produce distinción entre unidades destinadas a la comercialización de arroz y legumbres.

Cada una de las unidades que opera en un país distinto desarrolla su propia estructura organizativa, distinguiendo en ésta departamentos de administración, ventas y compras. Todas estas unidades gozan de una gran autonomía respecto a la división «Extranjero», ya que ésta sólo centraliza funciones relacionadas con las finanzas y la logística.

Por lo que respecta a la línea de negocio relativa a los dulces y conservas, la empresa matriz Enter, S. A., crea dos unidades estructurales diferentes, una para los dulces y otra para las conservas.

En relación con los dulces, se crearon a su vez dos unidades, la primera de ellas dedicada a la comercialización de caramelos, y la otra a la comercialización de pastelitos. Con estas dos unidades pretendía competir tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

En el caso de las conservas, y con objeto de introducirse en ciertos mercados internacionales, como el caso de Italia y Turquía, se desarrollaron estructuras autónomas para cada uno de esos países, siendo éstas plenamente independientes en lo que se refiere a comercialización y administración, desarrollando al efecto la correspondiente estructura departamental.

El principal problema que está encontrando Enter, S. A., en su estrategia de expansión es la búsqueda de personal adecuado, sobre todo para enviarlo a cada país en el que se pretende tener presencia. En una primera fase Enter, S. A., ha optado por cubrir los puestos de confianza con personal español para, en una segunda fase, sustituirlo por personal nativo adecuado, en el caso de encontrarlo.

Esto se debe a que cuando se habla de actividades internacionales es inevitable encontrar problemas relacionados con las diferencias culturales y con otras formas de entender la vida, pues no todos los mercados en los cuales está o quiere estar presente Enter, S. A., perciben de igual manera el tiempo o los vínculos personales más que corporativos, la perseverancia en las negociaciones, etc.

Por último, indicar que la empresa matriz está formada por un reducido número de individuos, centralizándose en la misma la toma de las decisiones más importantes que puedan afectar, bien al conjunto de la organización, o bien a una unidad en concreto.

CUESTIONES

1. Dibuje gráficamente la estructura organizativa global de esta empresa.
2. Identifique las distintas estructuras organizativas existentes en cada uno de los negocios en los que participa Enter, S. A.
3. ¿Considera que esta estructura organizativa es la más adecuada? ¿Cree usted que podría mejorarse?
4. ¿Qué tipo de departamentalización aplica esta empresa?
5. ¿Cómo resolvería los posibles problemas de comunicación y control que podrían aparecer en esta empresa?

ENLACES DE INTERÉS

Organización en Trébol: http://www.elpais.com/articulo/economia/CASTRO/_EMILIO/ELVIRA/_SALCE/UNION_GENERAL_DE_TRABAJADORES/MINISTERIO_DE_TRABAJO_Y_SEGURIDAD_SOCIAL/PODER_EJECUTIVO/_GOBIERNO_PSOE_/1989-1993/Organizacion/trebol/elpepieco/19930303elpepieco_29/Tes.

Estructura de la compañía Coca-Cola: http://www.coca-colacompany.com/annual-review/2012/pdf/TCCC_2012_Annual_Review.pdf

Estructura de la compañía Pepsico: <http://www.pepsico.com/company/>

8

Dirección del comportamiento humano en la empresa

Contenido del capítulo

- 8.1. La motivación.
- 8.2. Teorías motivacionales de contenido y de proceso.
- 8.3. Recomendaciones para la dirección.
- 8.4. El liderazgo en la empresa.
- 8.5. Enfoques para comprender el liderazgo.
- 8.6. Nuevas aportaciones sobre el liderazgo.
- 8.7. Retos para un liderazgo eficaz.
- 8.8. El proceso de comunicación en las organizaciones.

Objetivos de aprendizaje

- Definir la motivación y explicarla como un proceso de satisfacción de necesidades.
- Identificar las teorías sobre la motivación.
- Comprender la utilidad de la motivación para la dirección de empresas.
- Conocer las teorías del liderazgo y su evolución a lo largo del tiempo.
- Explicar el comportamiento y los rasgos de los líderes eficaces.
- Valorar la importancia de la comunicación en las organizaciones.

EL EMPLEADO FELIZ YA VIENE MOTIVADO

— Hola, vengo a una rueda de prensa sobre la felicidad en el trabajo.

El recepcionista del hotel levanta una mirada entre el asombro y la diversión y pregunta: «¿Eso existe?».

¿Existe o no existe la felicidad en el trabajo? «A mí me gusta creer que sí, aunque es un concepto temporal. Toda la vida, no sé. Llega un momento en que es la propia persona la que puede haber cambiado de valores, de intereses; en ese caso, quizá es mejor buscar otro empleo», comienza el consultor Marcos Urarte.

Pero sí puede crearse un entorno laboral compatible con la sonrisa: hay ya criterios definidos, y Urarte se dedica a asesorar a las empresas sobre cómo implantarlos. Primer aviso: si no lo hacen, algunos de sus empleados pueden caer en el absentismo emocional. Quiere decir Urarte que llegará un día en que desconectarán, perderán el empuje y la iniciativa que tuvieron y se limitarán a aparecer por la empresa, hacer un trabajo gris y volver a casa cada día con la única satisfacción de que este mes también podrán pagar la hipoteca. «Y eso les ocurre a los buenos, porque a los trabajadores malos o a los vagos nunca les pasa porque nunca tuvieron mayor ilusión ni expectativas en el desempeño de sus tareas. Las empresas no pueden perder todo ese talento».

Lo que ocurre es que las empresas están muy despistadas sobre este asunto. «En ocasiones dilapidan recursos económicos para proporcionar a sus trabajadores ciertos servicios o prebendas que, en el fondo, a ellos les importan un bledo. Y con menos esfuerzo podrían darles lo que realmente quieren o necesitan», dice Urarte. ¿De qué sirve tener un gimnasio, o un aparcamiento, si ellos lo que quieren es cierta libertad de horarios? O, incluso, ¿de qué vale ofrecerles más sueldo si lo que desean es más tiempo?

Hay que motivar a los empleados, pensarán algunos como solución. Y se equivocarán, porque esa idea ya se ha quedado antigua. «La motivación, agua más jabón», dice el consultor Joan Elías, que ha sido directivo en grandes empresas y tiene publicado un libro que se titula *Lovework* (Empresa activa). Lo que quiere decir es que el empleado ya tiene que salir de casa motivado. Urarte le da la razón: «Una empresa no puede motivar a sus empleados, pero sí crear un entorno motivante donde cada cual encuentre su cauce. Las empresas no tienen alma y la felicidad habrá de buscársela cada uno».

Margarita Álvarez, responsable del Instituto de la Felicidad de Coca-Cola, resume alguna de las conclusiones que se extrajeron de una macroencuesta realizada en 2008 sobre felicidad en el empleo: «Para ser felices en el trabajo hay dos cosas clave: sentirse útiles, ver que lo que haces se corresponde con tu formación e interés, y que recibamos el reconocimiento tanto de los jefes como de los compañeros». «Gastamos mucho esfuerzo en medir la satisfacción de la plantilla desde un punto de vista técnico, pero hay otras cosas. Por ejemplo, los trabajadores valoran mucho tener cierta capacidad de influencia, no de forma vertical, entre los directivos, sino entre sus propios compañeros: sentir que forman parte de un equipo y que pueden arrastrarse unos a otros hacia una dirección convenida entre todos».

Conseguir un grupo cohesionado y feliz no es fácil, pero, efectivamente, algunas empresas lo van logrando. Esther Sánchez menciona la central de transportes MRV, con la que ha trabajado. «Tienen una conciliación fantástica, buenos estilos de liderazgo, inteligencia emocional, empatía. Un proceso de selección de empleados que testa que los que van a entrar comparten los mismos valores de respeto, solidaridad, trabajo en equipo, de los demás», dice Sánchez.

Porque, al final, «la felicidad es un ejercicio de madurez, uno ha de asumir que trabaja con personas y no sólo de manera vertical, del jefe a los empleados, sino entre compañeros», añade esta profesora de la ESADE. «Y convivir lleva aparejados valores y formas de actuación más allá de lo que uno piensa o siente; sólo así se crearán entornos saludables».

La profesora Sánchez se pregunta: ¿Por qué actuamos en familia de modo distinto que en la empresa? «Está claro que en casa hay afecto y confianza, pero eso son cosas que se pueden moldear también en el trabajo».

Pero cuando le preguntan si existe o puede existir la felicidad en el trabajo, que es de lo que se trata, la profesora Sánchez contesta: «Si entendemos que es difícil ser felices en la vida en general, ¿por qué habríamos de serlo en el trabajo?».

FUENTE: Adaptado de *El País*. Elpais.com/diario/2010/04/16/sociedad/1271368801_850215.html. 16 de abril de 2010.

Una de las funciones básicas de la administración de empresas es la dirección, entendida como la capacidad de influir en las personas para que contribuyan con sus ideas y actuaciones a alcanzar los objetivos de la organización. Esta idea está relacionada con el estilo y poder del líder, con la comunicación que se establezca en la organización y permita a los empleados conocer los objetivos, tareas e instrucciones, así como con la motivación.

La motivación de un trabajador se constituye como una tarea básica para todo directivo. Llega a ser una herramienta muy útil para incrementar el desempeño de los empleados ya que permite incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades con agrado, lo cual se traduce en un mejor rendimiento de las empresas.

Para un gerente eficaz es muy importante conocer qué motiva a los trabajadores y cómo puede llegar a motivarlos. De esta forma, sus actuaciones irán dirigidas a lograr la satisfacción de las necesidades y deseos de los empleados sabiendo que, en definitiva, el proceder de las organizaciones depende, en gran medida, del comportamiento de las personas que las integran.

Por eso, en el presente capítulo se abordarán cuestiones relativas a lo que puede motivar a un trabajador y cómo se llega a generar motivación, a comprender el valor que el liderazgo tiene en este proceso, por qué es importante investigarlo dentro de la administración de empresas, conocer cuáles son los estilos de liderazgo que obtienen

buenos resultados y cuál ha sido su evolución hasta nuestros días, teniendo en cuenta que establecer un proceso de comunicación adecuado permite a la empresa seleccionar, formar y motivar a los empleados. Por tanto, el principal objetivo de este capítulo es mostrar qué aspectos pueden afectar al comportamiento humano y cómo puede la dirección de la empresa influir en el comportamiento de los integrantes de una organización.

8.1. LA MOTIVACIÓN

La motivación es la fuerza que origina y permite la continuidad de un comportamiento o decisión voluntaria dirigida a la consecución de determinados objetivos (Mitchell, 1982). En términos generales, la motivación hace referencia al esfuerzo de un individuo que induce a la consecución de un objetivo. Siguiendo el enfoque de la administración de empresas, se hace necesario que dicho esfuerzo se oriente hacia la mejora del rendimiento empresarial, es decir, en beneficio de la empresa. Debe existir, por tanto, una coherencia entre sus objetivos y los de la organización.

La motivación está presente en cualquier tipo de relación con una organización y existirá motivación cuando una persona solicite entrar en una empresa, debiendo procurar mantenerla durante su vida laboral para evitar el abandono de la organización o de su formación continua como trabajador.

Aparece muy vinculada a procesos psicológicos, que deben entender los gerentes para dirigir a sus empleados, a través de los cuales se ha intentado explicar cómo las necesidades y los deseos de cada persona, así como su propia personalidad, influyen en cada uno de sus actos. No es menos importante la influencia que puedan ejercer sobre los comportamientos de un individuo los factores externos, como el entorno laboral o su grado de implicación en procesos de toma de decisiones.

Para la dirección, motivar a los trabajadores requiere conocer mejor a los empleados observándolos e incluso preguntándoles directa o indirectamente sobre su vida personal, su formación, sus aspiraciones, etc., ofreciendo incluso a cada trabajador la posibilidad de satisfacer los deseos o necesidades de forma individualizada.

La realidad es que existen algunas razones que convierten a la motivación, como parte de la función de dirección que debe llevar a cabo un gerente, en un proceso muy complicado. Algunas de ellas podrían ser:

- Los deseos y, por tanto, aquello por lo que están dispuestos a esforzarse difieren mucho de unos trabajadores a otros. Un aumento de sueldo puede ser un elemento motivador para un trabajador mientras que para otro puede ser un ascenso.
- El comportamiento de los trabajadores no siempre es igual aunque tengan los mismos deseos o necesidades. Un trabajador que desee un ascenso puede invertir parte de su tiempo en mejorar su formación mientras que otro empleado lo dedicará a buscar influencias dentro de la organización informal.

- El resultado que los directivos y trabajadores obtienen de sus actuaciones puede no coincidir con sus expectativas. A veces un directivo puede sobrevalorar lo que ofrece a un trabajador como resultado de una actuación laboral, y además este último puede considerar que lo obtenido es muy inferior a lo que esperaba.
- Los trabajadores reaccionan de forma muy distinta, hayan conseguido o no sus deseos. Un trabajador que no consiga un ascenso puede esforzarse aún más para conseguirlo próximamente, mientras que para otro empleado puede suponer una decepción que haga que empeore en su trabajo.

Motivar a los trabajadores para que logren altos niveles de desempeño o consigan los objetivos previstos por la empresa es un problema organizacional al que los directivos deben tratar de encontrar solución. Por tanto, el alcance que puede tener la motivación para la organización se puede sintetizar en dos cuestiones que deben intentar resolverse desde la dirección: ¿qué es lo que motiva al individuo o qué es lo que impulsa al hombre a dar lo mejor de sí? y ¿cómo motivar a un individuo?

Para responder a la primera cuestión se expone el proceso de motivación recogido en la figura 8.1, donde se representa cómo las personas que tienen necesidades y deseos insatisfechos sufren tensiones e incluso sentimiento de frustración, que las llevará a realizar determinadas actuaciones. Si sus resultados son positivos, reducen el nivel de tensión inicial; si el resultado es negativo o surge una nueva necesidad, se pondrá en marcha de nuevo el sistema motivacional básico de cada persona.

Un ejemplo de lo anterior es cuando un trabajador considera que su puesto de trabajo es inferior a su cualificación y se siente frustrado por ello. Por este motivo decide esforzarse más y desempeñar tareas de mayor responsabilidad con la finalidad de conseguir un ascenso. Puede ocurrir que su actuación se materialice en dicho ascenso, con lo que se reduce su nivel de insatisfacción. En caso contrario, comienza de nuevo el proceso a partir de un nuevo deseo que pueda surgir, como, por ejemplo, adquirir una formación más cualificada.

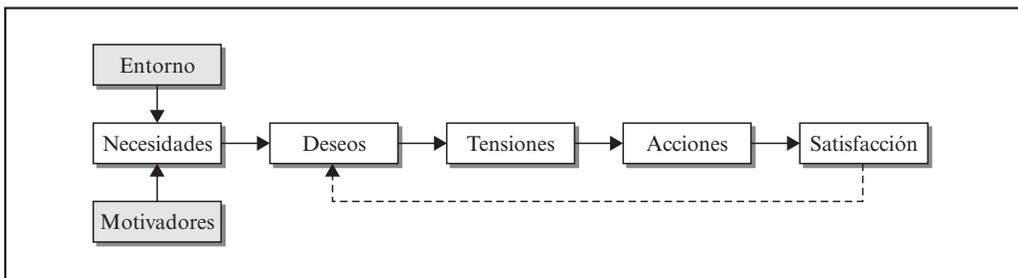


Figura 8.1. La cadena de la motivación: necesidad-deseo-satisfacción. [FUENTE: Bueno (2005).]

En respuesta a la segunda pregunta ¿cómo motivar a un individuo?, Jan Carlzon (1991), en su libro *El momento de la verdad*, cuenta la diferencia de comportamiento

entre dos canteros que picaban unos bloques de granito. Al preguntarles qué estaban haciendo, uno de ellos contestó «estoy cortando esta maldita piedra en bloques», mientras que el otro afirmó «estoy en este equipo de trabajo que construye la catedral». Al gerente le debe preocupar cómo pasar de una actitud a otra.

La respuesta a estas dos cuestiones vendrá dada a través del análisis de las principales teorías que analizan y explican la motivación humana en las organizaciones, distribuidas en dos grandes bloques: por contenido o por proceso.

8.2. TEORÍAS MOTIVACIONALES DE CONTENIDO Y DE PROCESO

En este epígrafe se estudian las teorías motivacionales agrupadas por contenido y por proceso, que se relacionan en la tabla 8.1, con la intención de dar una explicación a los directivos sobre qué y cómo motivar a los empleados de una organización para que consigan los objetivos propuestos, sin olvidar que el proceso de motivación no es un proceso sencillo, sino un reto de la organización al que los directivos deben intentar dar respuesta.

TABLA 8.1

Teorías de la motivación

Teorías de contenido o teorías de las necesidades	Teorías sobre el proceso
<ul style="list-style-type: none"> — Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow. — Teoría ERG o Existencia-Relación-Crecimiento de Alderfer. — Teoría de la motivación e higiene de Herzberg. — Teoría de las tres necesidades de McClelland. 	<ul style="list-style-type: none"> — Teoría del refuerzo de Skinner. — Teoría de la equidad de Adams. — Teoría de las expectativas de Vroom. — Modelo de las expectativas de Porter y Lawler.

FUENTE: Adaptado de Fernández et al. (2008)

A través de las teorías de contenido se trata de conocer cuáles son las variables que influyen sobre el comportamiento de los trabajadores, haciendo referencia al componente innato de la motivación, es decir, a cómo la conducta humana responde a impulsos físicos y/o psicológicos propios del ser humano. Estas teorías recaen sobre las necesidades y los deseos recogidos en la figura 8.1 de la cadena de motivación, de forma que las personas siempre llevarán a cabo comportamientos tendentes a satisfacer sus necesidades personales. Tratan, por tanto, de dar respuesta a la pregunta básica de estas teorías: ¿qué motiva a un trabajador?

Por otro lado, las teorías de proceso hacen referencia a la cadena de motivación de la figura 8.1 al completo, tratando de averiguar cómo se originan los deseos y necesida-

des, cómo evolucionan las expectativas de recibir recompensas y cómo los resultados obtenidos inciden en las etapas posteriores del proceso. Hacen referencia a la posibilidad de aprender a partir del refuerzo, tratando de explicar, por ejemplo, por qué una meta no tiene la misma importancia para todos los trabajadores y respondiendo a la pregunta básica de estas teorías: ¿cómo motivar a un trabajador?

a) Teorías motivacionales de contenido

A continuación se exponen las teorías de contenido recogidas en la tabla 8.2 que, en general, parten de la idea de que si se desea motivar a los trabajadores, en primer lugar, se deben identificar sus necesidades básicas, puesto que son las que les impulsarán a llevar a cabo actuaciones tendentes a su satisfacción.

TABLA 8.2

Teorías de contenido

	Maslow (jerarquía de las necesidades)		Herzberg (teoría de la motivación e higiene)	Alderfer (teoría ERG)	McClelland (teoría de las tres necesidades)
↑ Necesidades de orden superior	Autorrealización.	↑ Motivadores	El trabajo en sí. Responsabilidad. Promoción. Desarrollo.	Crecimiento.	Necesidad de logro.
	Estima.				
↓ Necesidades de orden inferior	Sociales.	↓ Factores de higiene	Realización. Reconocimiento.	Relaciones sociales.	Necesidad de poder.
	Seguridad.		Calidad de relaciones interpersonales entre compañeros, con los jefes y subordinados.	Existencia.	Necesidad de afiliación.
	Fisiológicas.		Seguridad laboral. Condiciones de trabajo. Salario.		

FUENTE: Gibson et al. (2006).

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

La primera teoría de la motivación que se analiza, una de la más conocidas, es la teoría de la jerarquía de las necesidades publicada en 1943 por el psicólogo Abraham Maslow, basada en dos supuestos fundamentales: que sólo las necesidades insatisfechas

son las que influyen en nuestro comportamiento y que existe una jerarquía de cinco grupos de necesidades.

Las necesidades se estructuran como una pirámide escalonada poniendo de manifiesto una escala jerárquica de importancia creciente ascendente (véase la figura 8.2) donde una necesidad de orden inferior debe estar suficientemente cubierta antes de pasar al siguiente escalón. Los cinco grupos de necesidades son:

1. *Necesidades fisiológicas.* Aparecen vinculadas a la propia supervivencia de la persona, como alimento, bebida, vivienda, etc., y, por tanto, son las más poderosas de todas las necesidades.
2. *Necesidades de seguridad.* Los individuos sienten la necesidad de protegerse contra amenazas, de sentirse seguros y de buscar cierta estabilidad en sus vidas.
3. *Necesidades sociales.* Las personas tienen necesidad de amistad, de relacionarse para sentirse queridas y aceptadas.
4. *Necesidades de estima.* Comprenden la necesidad de respetarse uno mismo y recibir respeto de los demás, destacando el deseo de logro o la reputación, prestigio, etc.
5. *Necesidades de autorrealización.* Implican lograr el máximo de uno mismo, convertirse en lo que puede llegar a ser.

Los dos primeros niveles se denominan también necesidades básicas o de orden inferior y se satisfacen principalmente desde el exterior, mientras que los tres últimos niveles se identifican también como necesidades secundarias o de orden superior y se satisfacen básicamente desde el interior

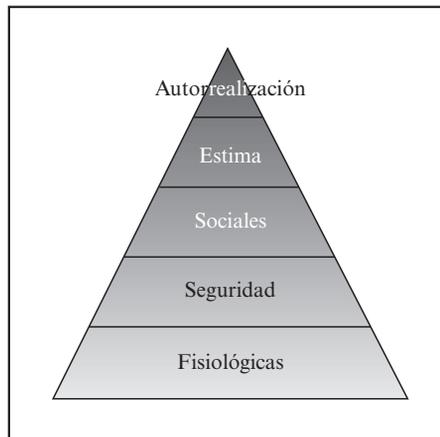


Figura 8.2. Las necesidades de Maslow.

Siguiendo la estructura de la figura 8.2, una persona no buscará, por ejemplo, tener cubiertas las necesidades de seguridad como evitar los peligros del entorno, si no tiene

cubiertas sus necesidades fisiológicas como comida y bebida. No obstante, cuanto más alta es la necesidad, menos urgente resulta de cubrir y, por tanto, es más fácil posponer en el tiempo su satisfacción, a pesar de producir sentimientos más satisfactorios si se llega a alcanzar.

Las ideas de Maslow no están exentas de críticas y afectan al tipo de necesidades que se contemplan en la pirámide y su nivel jerárquico, puesto que en una sociedad como la actual, las necesidades son cada vez más numerosas y a veces surgen simultáneamente, así como a la relatividad de las necesidades que surgen en cada momento, es decir, para algunas personas la pertenencia a un grupo les basta para tener satisfechas sus necesidades sociales, mientras que otros individuos necesitan la aceptación por parte del grupo para alcanzar dicha satisfacción.

Entre sus contribuciones a la empresa se encuentran el hecho de haber identificado categorías de necesidades que al darse a conocer a los gerentes les permitirán crear refuerzos positivos y eficaces. Resultó útil para los directivos la distinción entre grupos de necesidades de distinto nivel donde las inferiores deben ser cubiertas antes de que las superiores se conviertan en importantes, de forma que, si un gerente quiere motivar a un trabajador, necesitará conocer en qué nivel de la jerarquía se encuentra.

Por último, consiguió que los directivos tomaran en consideración la importancia que para el trabajador tiene el crecimiento personal y la autorrealización como elemento motivador, puesto que, según el enfoque de Maslow, toda persona está llamada a la autorrealización, lo que rompe con la concepción del ser económico, en el que los impulsos son básicamente primarios.

Teoría ERG o Existencia-Relación-Crecimiento de Alderfer

La teoría de Maslow fue revisada por Clayton Alderfer (1969), que estableció una nueva jerarquía denominada **teoría ERG** o Existencia-Relación-Crecimiento, que reduce los tipos de necesidades a tres grupos básicos, existenciales (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la jerarquía de Maslow), de relación (similar a las necesidades sociales y de estima de Maslow) y de crecimiento (equivalente a la autorrealización de Maslow, pero añade algunos componentes que éste incluía en la categoría de estima, como la necesidad de logro).

Algunas de las principales diferencias que introduce la teoría ERG consisten en haber suavizado el rígido esquema de partida al no asumir que un individuo tenga que satisfacer una necesidad antes de que otra superior cobre sentido y en proponer un proceso de frustración-regresión, que indica que si un individuo se frustra constantemente en sus intentos por satisfacer las necesidades superiores, aparecerá de nuevo en él la necesidad de satisfacer con más ahínco las de nivel inferior que parecen más fáciles de conseguir. Por ejemplo, si no se ofrecen oportunidades de crecimiento a los empleados, ellos pueden regresar hacia la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de relación mejorando, por tanto, las relaciones sociales con los compañeros; o ante la incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social, por ejemplo, podría in-

crementar el deseo de más dinero o de mejores condiciones de trabajo. Por tanto, la frustración puede llevar a una necesidad menor.

De este modo, si desde la dirección de una organización se detecta esta situación a tiempo, se pueden tomar medidas para satisfacer las necesidades frustradas hasta que el trabajador pueda perseguir necesidades de crecimiento otra vez. Por ejemplo, hay empresas que, al detectar la insatisfacción de la necesidad de afiliación de sus trabajadores, han promovido la participación de éstos como actores en un anuncio publicitario de su empresa en televisión y sus resultados han sido inmediatos en cuanto a mejora del ambiente laboral.

La teoría ERG también tiene en cuenta que variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades. Un ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa, que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

La teoría de la motivación de Frederick Herzberg (1968) surge con el deseo de mejorar la jerarquía de las necesidades propuesta por Maslow a partir de un estudio empírico sobre la motivación de trabajadores, donde se les pedía que describieran situaciones en las que se sintieron extraordinariamente bien o mal en sus trabajos y, en ambos casos, las respuestas diferían mucho de una situación a otra, de modo que la satisfacción o insatisfacción laboral se debían a dos series diferentes de factores.

En cuanto a sentirse satisfecho o motivado en el trabajo, existía una tendencia a atribuir características como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad o el progreso a las situaciones que proporcionaban satisfacción a los propios trabajadores. Éstos constituyen lo que Herzberg denominó **factores motivadores o intrínsecos**, relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivadores están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. De este modo, si un vendedor alcanza el objetivo de ventas de este año, se debe, sobre todo, al mayor esfuerzo realizado por él mismo.

El hecho de sentirse insatisfechos en el trabajo se imputa a factores extrínsecos, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores extrínsecos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, etc., a los que Herzberg denominó **factores de higiene**, por ser esencialmente preventivos; evitan la insatisfacción, pero no producen satisfacción e incluso, si la consiguen, no logran mantenerla mucho tiempo. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos, combaten, por ejemplo, el dolor pero no curan. Ambos factores se recogen en la figura 8.3.

La relación entre esta teoría y la de Maslow es evidente, la mayoría de los factores de higiene de la primera se corresponden con las necesidades de orden inferior de la

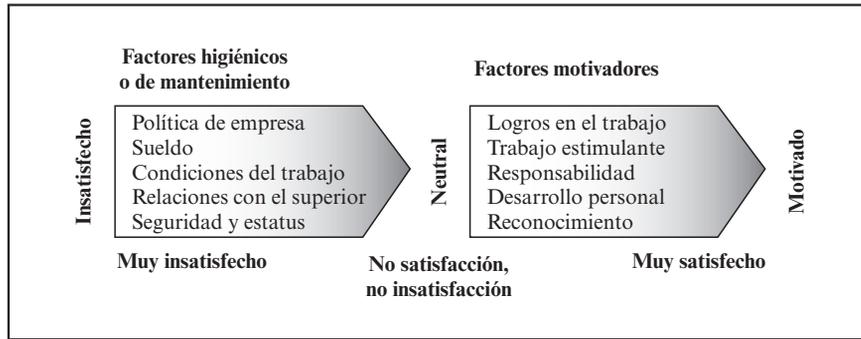


Figura 8.3. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg. [FUENTE: Adaptado de Robbins y Coulter (2010).]

segunda, mientras que los motivadores de Herzberg eran considerados como las necesidades secundarias o de orden superior de Maslow.

Herzberg, en su análisis, observó que satisfacción e insatisfacción no eran los dos extremos opuestos de una línea continua como se había considerado tradicionalmente (véase la figura 8.4), donde según se moviera hacia izquierda o derecha, así sería su grado de satisfacción.

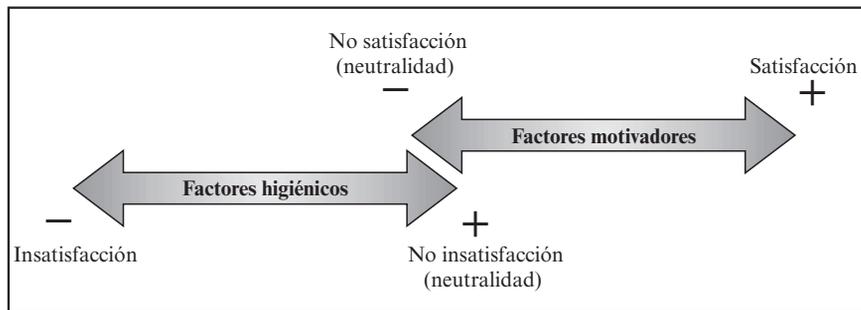


Figura 8.4. Satisfacción e insatisfacción según Herzberg. [FUENTE: Chiavenato (1988).]

Herzberg dedujo que lo opuesto a la satisfacción es la no satisfacción y lo opuesto a la insatisfacción era la no insatisfacción, por tratarse de factores completamente independientes y distintos, por lo que tratar de erradicar o mejorar factores que generaban insatisfacción podía mejorar el ambiente de trabajo, pero no tenía por qué motivar necesariamente.

Entre las aportaciones que esta teoría realiza a la administración de empresas, destaca el que la dirección haya comprendido que determinadas acciones son ineficaces para conseguir altos niveles de motivación en los trabajadores, es decir, un incremento salarial, una mayor estabilidad en el trabajo o una mejora de las condiciones de trabajo no provoca en todos los casos una mayor motivación de forma automática. Como mu-

cho, puede contribuir a mejorar el ambiente laboral, pero seguramente serán percibidas por sus beneficiarios más directos como una mejora de las condiciones mínimas que no provocará necesariamente incrementos en la motivación. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los factores motivadores, que sí incrementan la satisfacción en el trabajo.

Además, Herzberg propone otra forma de motivar en el trabajo: el «enriquecimiento de tareas», también llamado «enriquecimiento del trabajo», el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, de forma que el empleado continúe con su crecimiento personal. El enriquecimiento de tareas que implica a la vez tanto una ampliación horizontal como una vertical del puesto, tal y como fue estudiado en el capítulo 7, trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, la reducción del absentismo en el trabajo y la rotación de personal.

Esta teoría no ha quedado exenta de críticas relacionadas principalmente con sus procedimientos y metodología, destacando el hecho de que sus resultados no han sido concluyentes al tratar de homologarlos, por lo que no se puede asegurar que se pueda aplicar a todos los trabajadores en general, puesto que la población estudiada afectaba a ingenieros y contables exclusivamente. En esta teoría, además, no es tan clara la diferenciación entre los factores, dado que algunos pueden afectar tanto a la satisfacción como a la insatisfacción.

Teoría de las tres necesidades McClelland

Esta teoría, debida a David C. McClelland (1961), determina que existen tres tipos de necesidades básicas adquiridas (no innatas) que son las que realmente motivan en el trabajo.

La manera en que McClelland determina el nivel en que aparece cada tipo de necesidad en un individuo es mostrarles unos dibujos o fotografías que ponen de manifiesto una situación confusa. La persona deberá redactar una historia donde describa lo que está ocurriendo, cómo se ha llegado a esta situación, cuál puede ser su evolución y, por último, dar una posible solución. A través de su forma de expresarse, se determina cuáles son las características y las necesidades que aparecen en mayor medida en esa persona. La mayor o menor fuerza con que aparecen estas necesidades en un individuo se debe a la gran influencia que ejercen sobre él factores externos de naturaleza cultural, familiar o social. McClelland clasifica las tres necesidades de la siguiente manera:

- Necesidad de logro. Se manifiesta en el esfuerzo por conseguir objetivos dotados de cierta dificultad, no excesiva por miedo al fracaso, que engloba a individuos que necesitan lograr el éxito y el reconocimiento y hacer las cosas cada vez mejor, sin que ello implique ningún tipo de gratificación adicional.
- Necesidad de poder. Se basa en el deseo de ejercer una notable influencia sobre los demás, consiguiendo una modificación de su conducta; prefieren situaciones competitivas.

- Necesidad de afiliación. Difiere de las anteriores por englobar a individuos que se decantan por relacionarse de forma amistosa con otros, que desean ser apreciados y aceptados por los demás; prefieren situaciones cooperativas.

De estas tres necesidades, la necesidad de logro es la que más se ha investigado por sus repercusiones en la administración de empresas. Este autor considera que una alta necesidad de logro no conduce necesariamente a ser un buen gerente, sobre todo en grandes organizaciones. Así, un vendedor de coches de una empresa que tiene gran necesidad de logro no tiene por qué ser necesariamente un buen gerente de ventas, puesto que este tipo de persona se enfoca a sus propios logros en lugar de ayudar a otros a conseguir sus objetivos. Por otro lado, un buen gerente de ventas no tiene por qué tener necesariamente una gran necesidad de logro. Los mejores gerentes tienden a tener una alta necesidad de poder y una baja necesidad de afiliación.

Sus estudios intentaron explicar los motivos por los que los empleados prefieren unos puestos de trabajo determinados, de los que normalmente se obtiene un alto rendimiento, mientras que rechazan claramente otros. Dado que cada puesto de trabajo exige que el individuo tenga unas capacidades determinadas y que su desempeño le otorga ciertas compensaciones (económicas, reconocimiento, etc.), esta teoría apoya lo adecuado que resulta investigar paralelamente por parte del directivo cuál es el factor que motiva e impulsa a un individuo (la necesidad de logro, de poder o de afiliación) y cuáles son las gratificaciones que el puesto lleva asociadas (ascenso, salario, etc.). De esta manera es posible que el trabajo le permita al empleado satisfacer las necesidades que tiene más activadas.

McClelland demostró que se puede enseñar a los trabajadores a estimular su necesidad de logro en situaciones en las que se les asigne ciertas responsabilidades personales, se establezca un sistema de retroalimentación y/o se les proponga asumir riesgos moderados.

Esta teoría ha sido objeto de una gran cantidad de investigaciones prácticas, pero muy diferentes entre sí, centradas en mayor medida en la necesidad de logro; no obstante, sus conclusiones no pueden generalizarse cuando se realizan los estudios de forma individualizada, por lo que ha perdido gran parte de su aplicabilidad práctica.

b) Teorías motivacionales de proceso

Las teorías de proceso tratan de dar a conocer las variables que influyen en el proceso de motivación y sus consecuencias. Tienen en cuenta el proceso de motivación de manera global, intentando revelar cómo se originan las necesidades, cómo se generan las expectativas de una posible recompensa y cómo los resultados logrados inciden en etapas de motivación siguientes.

De las numerosas teorías de proceso desarrolladas hasta ahora, son cuatro las que se van a describir a continuación: teoría del refuerzo, teoría de la equidad, teoría de las expectativas y el modelo de las expectativas ampliado de Porter y Lawler.

Teoría del refuerzo de Skinner

La teoría del refuerzo de B. F. Skinner (1969) tiene su origen en la teoría del efecto enunciada en 1911 por Edward L. Thorndike, según la cual el comportamiento que trae

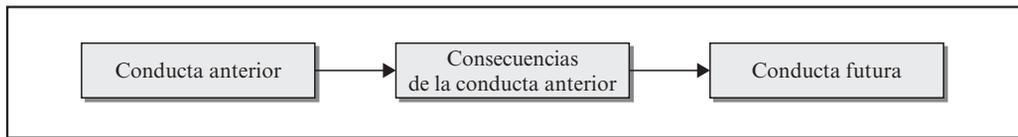


Figura 8.5. Teoría del reforzamiento de la conducta. [FUENTE: Díez de Castro et al. (2000).]

consigo consecuencias positivas tiende a producirse de forma repetitiva, mientras que tiende a desaparecer aquel cuyas consecuencias son negativas (véase la figura 8.5).

Para Skinner, el comportamiento está bajo el control de sus consecuencias convirtiéndose, por tanto, en fuertes reforzadores o inhibidores de la conducta. Esta teoría se centra únicamente en lo que le ocurre a una persona cuando lleva a cabo cualquier actuación, ignorando factores como los objetivos, expectativas o necesidades, lo que justifica que, por ejemplo, algunas editoriales incluyan cláusulas en los contratos con los escritores que permitan que una vez acabado y entregado un capítulo, reciban un pago por adelantado por las siguientes entregas; de esta forma, el autor del libro se encuentra muy motivado para seguir entregando capítulos.

Esta teoría presenta a la dirección de una organización una base de actuación más objetiva y sencilla, de forma que si consigue que el trabajador perciba de forma clara e inequívoca las consecuencias de un determinado comportamiento, esto bastará para controlar sus acciones sin necesidad de atender necesidades o deseos pasados o futuros.

A pesar de lo anterior, según esta teoría, resulta adecuado el empleo por parte de los gerentes de refuerzos positivos asociados a actuaciones que se desean incitar, por ejemplo, si un trabajador que llega siempre media hora tarde a trabajar, reduce su retraso a quince minutos, es importante reforzar esa mejoría. Este refuerzo debe ser mayor a medida que el trabajador se acerque más al comportamiento que se espera de él.

No obstante, no resulta tan clara la utilidad de los castigos, por ejemplo, suspender al trabajador de empleo y sueldo tres días por llegar tarde reiteradamente a trabajar, puesto que si bien los castigos eliminan el comportamiento negativo mucho más deprisa que con la ausencia de refuerzo, sólo tienen efectos temporales, pudiendo generar más adelante una predisposición negativa hacia la organización cuyas consecuencias pueden ser peores que lo que se intentaba evitar.

Las investigaciones posteriores han demostrado que si bien el reforzamiento por realizar actuaciones con consecuencias positivas incide de forma clara en el comportamiento de los trabajadores, no es la única explicación a las diferencias de motivación de los empleados.

Teoría de la equidad de Adams

La teoría de la equidad fue desarrollada por John Stacy Adams (1965), poniendo de manifiesto que los trabajadores comparan la equidad de las recompensas o resulta-

dos que obtienen de su actividad laboral como sueldos, promociones, reconocimiento, reputación, etc., con lo que aportan (entradas), como capacitación, habilidades, esfuerzo, etc. (salidas). A su vez, efectúan una nueva comparación con los resultados-aportación de otros empleados que toman como referencia.

En este proceso existe un *referente*, factor muy importante de esta teoría, que, según Adams, se puede clasificar en tres categorías: la otra persona, el sistema y el propio individuo. La primera de ellas comprende a otras personas con puestos análogos en la misma empresa o a vecinos, amigos o profesionales con los que exista un vínculo personal. La segunda de las categorías hace referencia a las políticas y procedimientos de remuneración fijados por la organización, donde cobra especial importancia cualquier precedente ya establecido. Por último, la categoría del propio individuo hace referencia a la relación resultado-aportación de la propia persona, producto de vivencias personales anteriores y de sus contactos, influenciados por relaciones familiares o trabajos anteriores. El hecho de seleccionar uno u otro referente dependerá de la información con la que cuente, así como de la importancia que le otorgue.

Una vez llevado a cabo el proceso, si el individuo considera que se encuentra en un nivel inferior al del referente, percibirá una situación de inequidad que le provocará insatisfacción, que a su vez le llevará a adoptar una conducta tendente a modificar sus entradas o salidas, a incidir en los otros para que sean éstos quienes las cambien o incluso renunciar a su trabajo buscando la equidad en otra organización.

Si un trabajador está recibiendo el mismo salario que otro de su misma categoría laboral que desempeña un trabajo similar, se siente satisfecho y motivado para seguir adelante; de lo contrario, se desmotivará.

Las implicaciones del modelo para la dirección suponen recordar a los gerentes que los empleados no le dan la misma importancia a todas las entradas y salidas y tienen distintas preferencias por las que se llega a la equidad, algunos prefieren recompensas excesivas, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en qué categoría entra cada trabajador puede ayudar a un gerente a predecir quién experimentará desigualdad, lo que afectará a su comportamiento y desempeño.

Esta teoría, como en los casos anteriores, ha sufrido críticas que afectan sobre todo a la dificultad de calcular los elementos involucrados, resaltando la subjetividad manifestada por los individuos al seleccionar a un referente, puesto que el elegir uno u otro cambia el sentido de la equidad.

Teoría de las expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas de Victor V. Vroom (1964), ampliamente aceptada, comprende una de las explicaciones más completas sobre la motivación humana e intenta analizar cuáles son los factores que justifican que no todas las personas sientan y actúen con la misma motivación ante una situación dada.

Según esta teoría, las expectativas que tenga un trabajador sobre su rendimiento y las recompensas vinculadas al mismo son determinantes para que pueda surgir la mo-

tivación, que será, por tanto, producto de la interrelación entre la creencia del sujeto de que será recompensado y el valor que le conceda a dichas recompensas.

El siguiente ejemplo ilustra la relevancia práctica de esta teoría para la administración de empresas: ¿cuáles son los motivos que pueden hacer que algunos de los componentes de una banda de música famosa, donde todos los músicos perciben elevadas remuneraciones, con gran reconocimiento social, se encuentren desmotivados y, por tanto, su espectáculo no resulte como se desearía? ¿A qué se debe que los mismos miembros de la banda se encuentren muy motivados en una actuación y en otra no?

Vroom establece que la fuerza o motivación de un individuo para esforzarse dependerá de la valoración que el sujeto realice de las tres variables centrales recogidas en la figura 8.6: las expectativas, la instrumentalidad y la valencia.

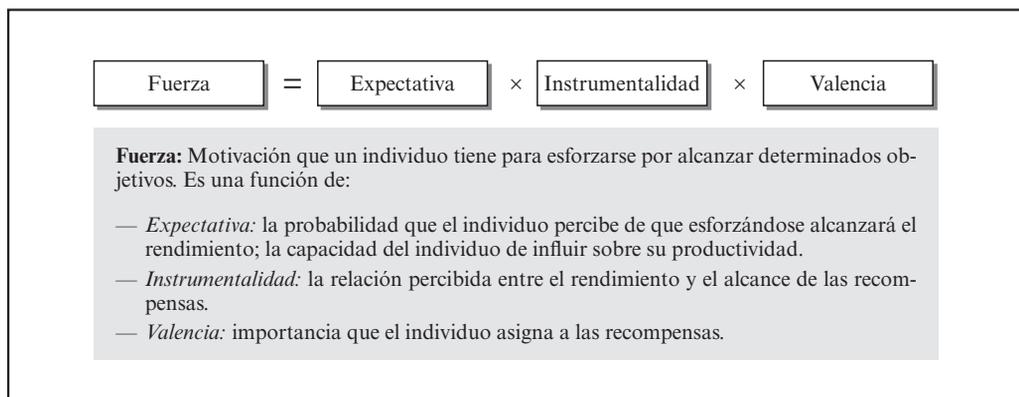


Figura 8.6. Teoría de Vroom. [FUENTE: Iborra et al. (2009).]

Siguiendo el ejemplo anterior, aspectos como lo importante que el músico considere que es la actuación que va a realizar o la probabilidad de que de su actuación obtenga determinados objetivos como, por ejemplo, el reconocimiento por la prensa, tendrá una influencia muy positiva sobre el grado de motivación.

La elección de una fórmula multiplicativa implica que las tres partes del proceso sean interdependientes, es decir, que para que la fuerza motivadora sea elevada, es necesario que el valor otorgado a cada elemento sea alto, bastando con que uno de ellos no lo sea para que se minimice el esfuerzo.

Esta teoría tiene una aplicación clara a la dirección por objetivos como fórmula de motivación de los trabajadores, al poner de manifiesto algunos criterios que deben tener en cuenta los directivos y organizaciones que apliquen este sistema. Concretamente, deben definir las metas y objetivos como alcanzables, aunque sea necesario realizar un esfuerzo adicional y que las recompensas por los logros estén en consonancia con las expectativas de los empleados, lo que requiere conocer a las personas, su cultura o sus intereses.

Modelo de las expectativas de Porter y Lawler

La teoría de las expectativas expuesta en el punto anterior fue ampliada por Porter y Lawler (1968). Las claves de la motivación estarían en las siguientes cuestiones: ¿cuánto tengo que esforzarme en mi trabajo para lograr un determinado nivel de desempeño?, ¿puedo alcanzar ese nivel?, ¿qué gratificación obtendré por trabajar en ese nivel?, ¿resultará esa recompensa adecuada para mí? y ¿me anima a conseguir mis objetivos?

Esta teoría profundiza en el modelo de Wroom al tratar de comprender el objetivo del trabajador y el nexo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales que deben concordar con lo que desea el individuo.

Los trabajadores valoran las recompensas en función de la relación existente entre el nivel que obtienen de las mismas y el esfuerzo que ha conllevado conseguirlas; a mayor esfuerzo se espera mayor recompensa, en contra de lo que las empresas realizan normalmente, es decir, una organización no recompensa por el nivel de esfuerzo, sino por los resultados alcanzados, por tanto, por mucho que un vendedor se esfuerce en realizar una venta, si no consigue llevarla a cabo no percibirá ninguna remuneración. Por ello, uno de los primeros pasos que una organización debe dar respecto a la motivación de sus empleados es tratar de implantar que los esfuerzos den lugar a resultados, ya sean económicos, alguna forma de reconocimiento, etc. La figura 8.7 recoge el proceso de motivación que establece esta teoría.

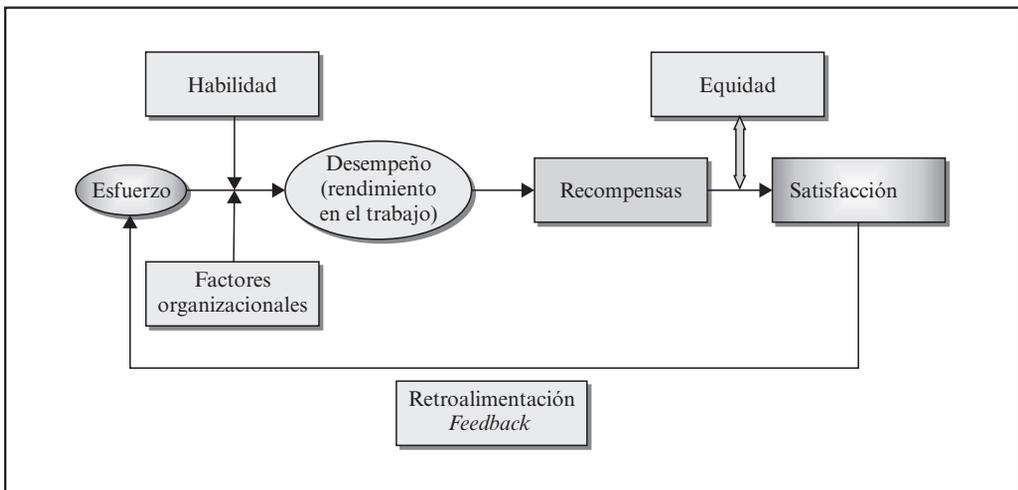


Figura 8.7. Teoría de Porter y Lawler. [FUENTE: Iborra et al. (2009).]

Esta relación esfuerzo-rendimiento se ve influenciada por cuestiones como las habilidades de los trabajadores y la apreciación que tengan del puesto que ocupan, de

forma que si tienen las habilidades y capacidades que se requieren para desempeñar las tareas asociadas a su puesto de trabajo, es más sencillo que el esfuerzo se transforme en resultados. Si, además, conocen cómo se van a valorar los resultados que se esperan de su trabajo es más fácil que se orienten sus esfuerzos hacia esta dirección. Estos hechos justifican la realización, por parte de la organización, de una correcta selección de personal, con la adecuada formación y una correcta descripción del puesto de trabajo y de la valoración del desempeño.

La satisfacción de un trabajador por las recompensas recibidas dependerá en gran medida de lo que considere como equitativo, pudiendo alterarse la valoración que el trabajador reconoce a las recompensas y, por tanto, el esfuerzo que llevará a cabo a partir de este momento. Siguiendo con el ejemplo anterior, si el vendedor consigue llevar a cabo su venta y percibe una gratificación que considera inferior al esfuerzo realizado, puede ocurrir que en lo sucesivo baje su nivel de desempeño.

A pesar de ser una de las teorías más acertadas para describir el proceso motivacional de un trabajador, presenta algunos inconvenientes en la práctica, puesto que aunque intenta ayudar a los gerentes a comprender los procesos mentales de la motivación de los empleados, la realidad es que resulta casi imposible obtener mediciones fiables de estos factores tan subjetivos, por lo que la contrastación de los resultados obtenidos en las investigaciones se hace prácticamente imposible.

8.3. RECOMENDACIONES PARA LA DIRECCIÓN

Una vez revisadas las principales teorías acerca de la motivación, hay que plantearse cómo llegar a ponerlas en práctica. Para ello se partirá de dos ideas básicas en las que coinciden la mayoría de estos investigadores y que se resumen en que la motivación de las personas es un factor esencial para la buena gestión de una organización y que lo verdaderamente complicado es hallar la manera de promover en ellos esa motivación.

Es importante también tener en cuenta una serie de limitaciones que afectan la posible aplicación práctica de las teorías estudiadas, concretamente las referidas al hecho de que la motivación de los trabajadores se encuentra influenciada por elementos personales que en ocasiones pueden llegar a ser, incluso, desconocidos por la organización, pero, además, existen otros muchos dentro del propio ámbito de trabajo que también influyen y que, a veces, escapan de las atribuciones propias de los administradores.

A estas limitaciones se añade el hecho de que, en un entorno como el actual caracterizado por una gran turbulencia, las organizaciones se ven obligadas a cambiar sus estrategias competitivas con cierta frecuencia, adoptando medidas en muchas ocasiones que conducen a la precariedad laboral, a la sensación de inestabilidad en el trabajo y a la falta de confianza en las organizaciones, lo que dificulta en gran medida el proceso motivador.

Pero ello no implica que el gerente deba adoptar una actitud pasiva para estos casos, sino que se debe dejar bien claro que una de las tareas más importantes de los adminis-

tradores es ser capaces de crear un ambiente en la organización adecuado para que esa motivación pretendida sea posible.

Tomando como base las teorías enunciadas, resulta conveniente dar algunas recomendaciones que puedan ayudar al administrador a conseguir diseñar un contexto laboral que cumpla unos requisitos mínimos para lograr la motivación y, por tanto, el compromiso y la lealtad de sus trabajadores.

Siguiendo a Robbins y Coulter (2010) y Díez de Castro et al. (2000), las sugerencias para motivar a los empleados serían:

- Reconocer las diferencias individuales. Prácticamente todas las teorías de la motivación contemporáneas parten de que los trabajadores no son iguales, presentando, entre otros, distintas necesidades, actitudes y personalidad.
- Conseguir adecuar personas y puestos. Con ello se consigue aprovechar las habilidades y/o competencias que posee cada persona, ocupando de esta manera el puesto que mejor encaja con sus intereses y características e impulsando así su satisfacción y beneficiando de igual modo a la organización.
- Utilizar metas procurando que éstas sean alcanzables. Cada persona debe conocer con precisión en qué se debe concretar su contribución al éxito de la organización. Los objetivos deben ser compartidos y percibidos como alcanzables, siendo necesario dotar a la organización de los mecanismos que hagan posible disponer de información constante sobre el avance hacia la consecución de los objetivos (retroalimentación).
- Individualizar las recompensas. Las diferencias existentes entre los propios empleados justifican vincular a cada persona con las recompensas posibles como pagas, ascensos, reconocimientos, tareas deseables, autonomía o participación.
- Vincular recompensas con desempeño. Los gerentes deben vincular las recompensas importantes, como aumentos de salarios o ascensos, al cumplimiento de las acciones o comportamientos específicamente asignados a cada trabajador, que son relevantes para los objetivos de la organización. Los gerentes deben buscar formas de aumentar la visibilidad de las recompensas.
- Comprobar si el sistema de recompensas es equitativo. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben, y lo que para uno es equitativo, para otro no lo es. Por eso debe existir un justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad o entusiasmo) y un empleado con respecto a los resultados (salario, beneficio o reconocimiento entre otros). El equilibrio debe estar entre lo que el individuo entrega a la empresa y lo que recibe de ella.
- Utilizar el reconocimiento. Las personas buscan que los demás reconozcan su esfuerzo (aunque este esfuerzo no necesariamente se haya traducido en resultados) o sus actuaciones para sentirse bien y eso los motiva a seguir adelante. Es una poderosa arma de reducido coste para el refuerzo de la conducta y un tipo de recompensa que la mayoría de los empleados considera valiosa.

- Mostrar atención e interés por los empleados. Los trabajadores desempeñan mejor su trabajo cuando los administradores se interesan por ellos. Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa. Para ello, se les puede preguntar, aconsejar o apoyar en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que cursen estudios o, incluso, financiar parte de éstos.
- Prestar atención al dinero. No se puede olvidar que el dinero es el principal motivo por el que la mayoría de las personas trabajan, de forma que si se prescinde del dinero como un incentivo, la mayoría de los trabajadores no acudiría a su trabajo, no pudiendo decir lo mismo cuando lo que desaparecen son las metas o la participación de los trabajadores, por ejemplo.

La lectura sobre Inditex que se expone a continuación pone de manifiesto el establecimiento, por parte de la dirección de esta empresa, de un sistema de recompensa del esfuerzo colectivo de los empleados del grupo con fines motivadores.

INDITEX ENTREGARÁ GRATUITAMENTE ACCIONES A UNOS 20.000 EMPLEADOS EN DIFERENTES PAÍSES

Inditex, grupo de distribución de moda propietario de las cadenas Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka y Stradivarius, ha decidido llevar a cabo un plan que incluye la entrega del 0,7% de su capital a sus empleados. La entrega se realizará cuatro meses después de la prevista salida a bolsa de Inditex y convertirá a los trabajadores del grupo en accionistas del mismo.

Los beneficiarios de este plan de entrega gratuita serán más de 23.000 empleados, repartidos en más de 20 países de tres continentes —Europa, América y Asia—. Cada uno de ellos recibirá las acciones que le correspondan cuando se cumplan cuatro meses desde la salida a bolsa de Inditex, siempre que sigan formando parte del grupo. En los países en los que la entrega de las acciones no es posible debido a su complejidad y restricciones legales o reglamentarias, se optará por entregar una cantidad en efectivo. Dicha cantidad será equivalente al valor de cierre de la cotización del día de ejecución del plan, por las acciones que le hubieran correspondido a cada trabajador en caso de haberse podido realizar la entrega de las mismas. Con ello, el conjunto total del plan representa el equivalente al 0,74% del capital de Inditex. El criterio de antigüedad es el único que determinará el número de acciones a percibir. Se ha querido así recompensar el esfuerzo colectivo de los empleados que han colaborado con su dedicación, con independencia de su posición o labor profesional dentro del grupo.

Todos los empleados del grupo que, perteneciendo al mismo a 31 de diciembre de 2000, permanezcan como tales a los cuatro meses de la salida a bolsa de Inditex recibirán 50 acciones por cada año completo o fracción de año de antigüedad en el grupo, con un máximo de 1.000 acciones. El número de años se redondeará al alza en todos los casos, de modo que todos los empleados con menos de un año de antigüedad recibirán 50 acciones.

FUENTE: http://wayback.archive.org/web/20110127163331/http://inditex.com/es/prensa/notas_de_prensa/amplia/00000050.

8.4. EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

En todos los grupos, sea cual sea su naturaleza, existen personas que tratan de influir sobre otras para que éstas, con buena disposición, contribuyan a la consecución de ciertos fines establecidos por el grupo al que pertenecen, son los líderes.

Para Koontz y Weihrich (1998), el liderazgo es un arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Para estos autores, los líderes contribuyen a que un grupo alcance sus objetivos mediante la máxima aplicación de sus capacidades, colocándose al frente de él para facilitar el progreso.

Puesto que el contenido de este libro gira en torno a la figura del administrador de una empresa y a partir de su definición recogida en el capítulo 2, es conveniente aclarar si la figura del líder y la del administrador son coincidentes.

No resulta correcto considerar el liderazgo como sinónimo de dirección, pues, como apunta Sánchez (1995), «el liderazgo es tan sólo uno de los posibles componentes de un concepto más amplio, el de dirección. El liderazgo es necesario pero no suficiente para lograr que un directivo sea eficaz en su gestión». La lectura de John Kotter «Lo que de verdad hacen los líderes», considerado como uno de los máximos gurús mundiales en liderazgo, puede aclarar esta distinción.

JOHN KOTTER: LO QUE DE VERDAD HACEN LOS LÍDERES

«El liderazgo es diferente de la gestión. El liderazgo no es necesariamente mejor que la gestión, ni sirve para sustituirla. Por el contrario, el liderazgo y la gestión son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en el entorno empresarial actual.

Las empresas deberían recordar que un liderazgo fuerte con una gestión débil no es lo mejor, y en ocasiones puede llegar a ser incluso peor. El verdadero reto pasa por combinar un liderazgo fuerte con una gestión fuerte y conseguir que ambos se equilibren entre sí.

Por supuesto, no todo el mundo puede ser bueno como líder y como administrador. Algunas personas tienen la capacidad de llegar a ser extraordinarios gestores, pero nunca serán líderes fuertes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero, por una serie de razones, tienen dificultades en convertirse en gestores eficientes. Las empresas inteligentes valoran a los dos tipos de personas, y se esfuerzan para conseguir que se integren en su equipo.

La diferencia entre la gestión y el liderazgo se basa principalmente en que la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad. Sus prácticas y procedimientos son, en gran medida, una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo xx: la aparición de las grandes corporaciones. Sin una buena gestión las empresas complejas tienden al caos, llegando a poner en peligro su propia existencia. La buena gestión aporta un toque de orden y coherencia en dimensiones esenciales, como la calidad y la rentabilidad de los productos.

El liderazgo, por el contrario, se ocupa del cambio. Uno de los motivos por los que el liderazgo ha adquirido importancia en los últimos años tiene que ver con que el mundo empresarial se ha hecho más competitivo y más volátil. Los cambios tecnológicos rápidos, la mayor competencia internacional, la liberalización de los mercados, la saturación de los

sectores intensivos en capital, un cártel petrolífero inestable, los tiburones financieros armados con bonos basura y la demografía cambiante de la fuerza laboral se encuentran entre los numerosos factores que han contribuido a este cambio. El resultado neto es que hacer lo que se hacía en el pasado, o hacerlo un 5% mejor, ya no sirve para conseguir el éxito. Cada vez son necesarios más cambios fundamentales para sobrevivir y competir con eficacia en este nuevo entorno. Más cambios requieren más liderazgo.

Considere una sencilla analogía militar: un ejército en tiempo de paz puede sobrevivir con una buena administración y una buena dirección en los diversos niveles de la jerarquía, en combinación con un buen liderazgo concentrado en los niveles superiores. En época de guerra, sin embargo, necesita un liderazgo competente en todos los niveles. Nadie ha encontrado la manera de gestionar con eficacia a los soldados en medio de una batalla; es necesario liderarlos.

Estas dos funciones tan diferentes –ocuparse de la dificultad y ocuparse del cambio– determinan las actividades características de la gestión y el liderazgo. Cada método de acción tiene que decidir lo que se ha de hacer, crear redes de personas y relaciones que puedan llevar a cabo un programa y después tratar de que esas personas hagan realmente el trabajo. Pero cada uno realiza estas tres tareas de forma diferente.

Las empresas gestionan la complejidad, en primer lugar, mediante la planificación y la elaboración de presupuestos; fijando objetivos o metas para el futuro (habitualmente para el año o el mes siguiente), estableciendo etapas detalladas para alcanzar los objetivos y después asignando recursos para llevarlos a cabo. Por el contrario, a la hora de liderar una organización para que ponga en práctica un cambio constructivo se debe de empezar por fijar una orientación: elaborando una visión de futuro (a menudo, del futuro lejano) junto con las estrategias que permitan introducir los cambios necesarios para alcanzar esa visión».

FUENTE: Kotter J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. *Harvard Business Review*, 83 (11), 132-140.

Las funciones básicas de los directivos, planificación, organización, dirección y control, resultan más efectivas cuando el directivo logra estimular a los trabajadores para conseguir sus fines. Se trata, pues, de una habilidad que no tienen todos los directivos, e incluso muchos líderes nunca han ocupado puestos de dirección llegando incluso a hablarse de liderazgo en los grupos informales.

Los líderes, para poder influir sobre otros, deben tener poder. Los directivos pueden no ser líderes, pero siempre tienen autoridad que es un tipo de poder. Para distinguir claramente entre dirección y liderazgo resulta necesario abordar previamente los conceptos de autoridad y poder puesto que de su adaptación conjunta resulta la influencia que necesita un responsable de la toma de decisiones para que éstas sean aceptadas y puestas en marcha.

Concepto y tipos de poder

El poder se entiende como la capacidad de un grupo o de un individuo de influir en el comportamiento o en el resultado de una organización. Mintzberg (1992) lo define como la capacidad de causar efecto sobre el comportamiento de otras personas.

Siguiendo a French y Raven (1959) se pueden clasificar distintas fuentes de poder:

- El poder legal o legítimo. Surge del puesto que se desempeña y de la posición que se ocupa en la jerarquía de la organización. Así, un gerente puede dar órdenes, dirigir, disciplinar y controlar a sus trabajadores porque el poder le faculta para ello en sus respectivas posiciones. Este tipo de poder coincide con el concepto de autoridad por ser un derecho formal, racional e institucionalizado para tomar decisiones e influir en la conducta para implementar decisiones basadas en la posición ocupada en una organización formal. Se trata de un derecho que se le confiere a una persona en virtud de su rol o posición en una estructura organizada que previamente le habrá otorgado algún tipo de reconocimiento, el derecho a tomar decisiones en nombre de ella.
- El poder de recompensa. Proviene de la capacidad de una persona para proporcionar algo que beneficia a otros. Se trata de la forma de poder más empleada y viene condicionada por dos factores: la dimensión de la recompensa y la creencia de que se va a conceder. Algunos ejemplos son: promociones o incrementos de sueldo o de responsabilidad.
- El poder coercitivo. Se entiende como la capacidad de sancionar a otra persona, por lo que es considerado el contrario al poder de recompensa. Su eficacia depende de la posibilidad de poder imponer castigos y de la efectividad de la naturaleza del castigo, del impacto percibido y de la probabilidad de que sea utilizado. Si a la persona a la que se le impone no lo percibe como tal, si no lo considera relevante e incluso si la probabilidad de imponerlo es baja, el poder coercitivo no será suficientemente efectivo. Un gerente ejerce este poder cuando restringe, bloquea, interfiere o castiga al trabajador por alguna acción, como, por ejemplo, cuando sanciona con una suspensión de empleo y sueldo por faltas reiteradas de asistencia al trabajo.
- El poder de referencia o carismático. Es el que posee una persona con la que otros se identifican, lo que le permite influir sobre la conducta de ellos. La persona que posee ese «carisma» tiene unas características y un magnetismo personal que induce a la imitación e inspira lealtad. Es un poder muy común con gran impacto en las relaciones interpersonales. Se presenta con mucha frecuencia en líderes políticos o religiosos.
- El poder de experto. Surge del conocimiento o habilidades especiales que posee una persona independientemente de la jerarquía organizativa, de modo que cualquier experto que ostente determinados conocimientos puede tener más poder del que normalmente le correspondería por su posición en la empresa. Este poder se asocia en la mayoría de las ocasiones a títulos universitarios o certificados que acreditan dichos conocimientos, teniendo en cuenta que cuanto más especializados o escasos sean, mayor será este poder. Por ejemplo, un ingeniero informático puede llegar a tener más poder que alguno de sus superiores en caso de avería del sistema informático en una organización.

El líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto, puesto que puede conseguir que los miembros de una organización colaboren voluntariamente en la consecución de los objetivos; no tiene, por tanto, necesidad de estar dotado de autoridad formal. Por su parte, todos los directivos ostentan como base de poder el legal y algún nivel de poder sobre las recompensas y coercitivo; se les dota de autoridad formal, pero se les exige capacidad de liderazgo. Los buenos gestores no son necesariamente verdaderos líderes, aunque idealmente deberían serlo.

8.5. ENFOQUES PARA COMPRENDER EL LIDERAZGO

Una herramienta muy valiosa de la que disponen los directivos de una organización para llevar a cabo la función de dirección (conseguir que los miembros de una organización orienten sus esfuerzos hacia los objetivos comunes) es el liderazgo. Liderar de una manera efectiva y poder contar en una organización con buenos líderes que estén comprometidos con los objetivos de la misma sería una situación perfecta. Pero el liderazgo no es un proceso sencillo, sino que aparece vinculado a aspectos subjetivos y emocionales de los empleados y a sus relaciones con las empresas, y, por tanto, resulta difícil de organizar.

A las empresas les interesa que las personas que han colocado al frente de un grupo como directivos sean, además, líderes de esos grupos, es decir, es necesario que los empleados acepten al directivo como la persona a la que tienen que seguir y que les debe guiar.

El liderazgo ha sido objeto de interés desde que las personas comenzaron a reunirse en grupo para tratar de conseguir determinados objetivos, aunque no sería hasta principios del siglo XX cuando comenzaron a realizar investigaciones formales sobre esta materia. Así surgirían las primeras teorías que evolucionarían desde aquellas que se ocupaban del líder, aceptando que poseía determinadas características de las que carecían los no líderes, englobadas bajo el concepto de teorías de rasgos, hacia aquellas otras centradas en cómo interactúa el líder con los miembros de su grupo o teorías de comportamiento. Seguidamente se analizarán los nuevos enfoques sobre el liderazgo o teorías de contingencia para terminar en el siguiente epígrafe con las últimas aportaciones sobre esta materia.

a) Teorías de rasgos

Se centraban en identificar determinadas características comunes a todos aquellos que podían considerarse como líderes y que los diferenciarían de los que no lo eran. Según estas teorías, el liderazgo es algo innato, es decir, se nace líder. Algunos de los grandes personajes de la historia que han sido líderes indiscutibles son Alejandro Magno, Napoleón o Gandhi, entre otros.

En consecuencia, surgieron un número muy elevado de rasgos vinculados a los líderes que Stogdill y Coons (1951), sintetizaron en tres: inteligencia, estatura física y personalidad, y que Bass (1981) ampliaría años más tarde haciendo referencia a cuestiones

de su inteligencia como el juicio o la facilidad de palabra; de su personalidad como la adaptabilidad o la confianza en sí mismo, y de sus capacidades como la popularidad y prestigio, la sociabilidad o la diplomacia, entre otros.

A continuación se describen los siete rasgos que caracterizan a un líder eficaz (Kirkpatrick y Locke, 1991):

- *Dinamismo*. El líder efectúa un elevado nivel de esfuerzo, posee ansia de logro, es muy ambicioso y enérgico y muy perseverante en sus actividad mostrando iniciativa.
- *Deseo de dirigir*. El líder pretende influir en los demás y dirigir a las personas, poniendo de manifiesto su intención de asumir responsabilidades.
- *Honestidad e integridad*. El líder establece relaciones de confianza entre él y los trabajadores, mostrándose sincero y honesto, manifestando congruencia entre sus palabras y sus actos.
- *Confianza en sí mismo*. El líder debe mostrarse carente de dudas, seguro de sí mismo, lo que permitirá convencer a sus seguidores de que las actuaciones que lleva a cabo son correctas.
- *Inteligencia*. El líder estará dotado de la suficiente inteligencia como para reunir, sintetizar e interpretar toda la información que reciba, así como que será capaz de crear expectativas, resolver problemas y tomar decisiones adecuadas.
- *Conocimientos adecuados para el trabajo*. El líder deberá conocer en profundidad todas las cuestiones relativas a la empresa, la industria y los aspectos técnicos, lo que le permitirá tomar decisiones bien informadas y comprender el alcance de las mismas.
- *Extraversión*. El líder es una persona activa, alegre, sociable y raramente retraída.

Aunque el hecho de poseer estos rasgos puede aumentar las posibilidades de ser un líder potencial, la realidad es que esta teoría cuenta con importantes críticas, como el hecho de no haber podido demostrar científicamente la existencia de una elevada correlación entre los rasgos y el liderazgo. Individuos que parece que no poseen cualidades para ser líderes, a veces, en determinados momentos, se comportan como tales y consiguen que otros los sigan.

Los rasgos por sí solos no pueden justificar un liderazgo eficaz, puesto que los estudios se basaron únicamente en los líderes, sin tener en cuenta sus interacciones con los miembros de su grupo. Por ello, desde finales de los años cuarenta hasta mediados de los setenta del siglo XX las investigaciones sobre el liderazgo se centraron en los tipos específicos de comportamiento que deben desarrollar los líderes para ser eficaces.

b) Teorías del comportamiento

Estas teorías surgen a partir de investigaciones basadas en el comportamiento del líder, es decir, se trataba de investigar qué hacían y cómo lo hacían los líderes eficaces,

de forma que si se llegara a identificar patrones de comportamiento propios del líder que le permitieran influir sobre los demás, se estaría estableciendo la posibilidad de aprender a liderar. De esta forma, se podrían establecer programas de formación especialmente diseñados para adiestrar a las personas y llegaran a ser líderes.

Entre los numerosos autores e investigaciones llevadas a cabo dentro de este enfoque, se han seleccionado cuatro estudios relevantes sobre el comportamiento del líder que se analizan a continuación.

Estudios de la Universidad de Iowa

Kurt Lewin y sus seguidores de la Universidad de Iowa (1938) llegaron, a través de sus investigaciones, a identificar tres estilos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el *laissez-faire*.

El *líder autocrático* tiende a centralizar la autoridad, dicta métodos de trabajo, toma decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados. El *líder democrático* delega la autoridad, fomenta la participación en la decisión de los métodos a aplicar y objetivos de trabajo, involucra a los trabajadores en la toma de decisiones y emplea la retroalimentación para guiar a sus empleados. El último de los estilos, *el laissez-faire* o *liberal*, extremo al autocrático, permite dar al grupo libertad total para que tome sus propias decisiones y finalice su trabajo de la manera que estime pertinente. El líder liberal se limita a aportar el material necesario y a proporcionar información y depende en gran medida de sus empleados para determinar sus propias metas y los medios para lograrlas.

Con estos trabajos se trataba de dar respuesta a cuál era el estilo de liderazgo más eficaz. La conclusión de este estudio fue decantarse por el estilo democrático o participativo por considerarse el más eficaz, pero estudios posteriores se inclinaron por modelos mixtos porque, a veces, el estilo democrático permitía obtener niveles más elevados de desempeño que el estilo autocrático, pero en otras ocasiones produjo niveles más bajos o similares. No obstante, observaron que la satisfacción de los miembros de un grupo era mayor con un líder democrático. Por tanto, comienza a reconocerse la naturaleza dual del comportamiento del líder.

Estudios de la Universidad Estatal de Ohio

Estos estudios pretendían identificar dimensiones independientes de la conducta de un líder, que se agruparon en dos categorías: la primera se denominó *estructura de iniciación* y la segunda *consideración*.

La *estructura de iniciación* hace referencia al grado en que es probable que un líder defina y estructure su rol y el de los miembros del grupo en un intento de conseguir sus metas. Esta definición incluye el comportamiento tendente a organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. El líder al que los trabajadores le asignan una calificación elevada en esta categoría de estructura de iniciación es aquel que, por ejemplo, asigna tareas específicas a los miembros del grupo.

La *consideración* se define como el grado en que es probable que el líder tenga relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, respeto por las ideas de los trabajadores y por sus sentimientos. Se preocupa por la comodidad, bienestar, estatus y satisfacción de los miembros del grupo. El líder al que los trabajadores le asignan una calificación elevada en esta categoría de consideración es el que, por ejemplo, ayuda a sus seguidores con sus problemas personales y los trata como iguales.

Estas dimensiones o categorías del comportamiento del líder se dispusieron en una matriz para obtener cuatro tipos de liderazgo donde, en principio, los líderes con calificaciones elevadas en ambas categorías tienden a conseguir que sus empleados logren un mayor desempeño y satisfacción más frecuentemente que aquellos que obtuvieron una calificación baja en la estructura de iniciación, en la de consideración o en ambas.

Esta investigación, por tanto, concluye que aunque estos estudios sugieren que una calificación elevada en las dos categorías (situación alta-alta) normalmente trae consigo resultados favorables, se encontraron suficientes excepciones.

Por ejemplo, un elevado nivel en la categoría de estructura de iniciación trajo consigo niveles superiores de quejas o rotación de los empleados, así como niveles más bajos de satisfacción entre los empleados que desarrollaban tareas rutinarias. Por tanto, habría que tener en cuenta la necesidad de incluir factores situacionales en la teoría del liderazgo, por lo que no se puede afirmar que exista un estilo óptimo de liderazgo.

Estudios de la Universidad de Michigan

Paralelamente, en 1947, se iniciaron unas investigaciones con el mismo objetivo que el estudio de Ohio: identificar las características del comportamiento de los líderes que estaban relacionados con la eficacia en el desempeño. Este equipo de investigadores identificó dos comportamientos diferentes de los líderes: el orientado a la tarea o preocupación por realizar el trabajo, que denominaron *orientado hacia la producción o a las tareas*, y el orientado a la persona y a una mayor preocupación por las necesidades de los trabajadores, denominado *orientado hacia los empleados o a las personas*.

Los directivos englobados dentro de la primera orientación imponían reglas de trabajo inflexibles organizando las tareas minuciosamente y supervisando extremadamente el trabajo de los empleados, que eran considerados como meros medios para alcanzar los fines del grupo. Los líderes orientados hacia los empleados, por el contrario, favorecían la participación de éstos para fijar los objetivos e, incluso, en otras decisiones laborales, procurando que existiera un buen ambiente de trabajo, teniendo en cuenta los sentimientos de los empleados por encima, incluso, de los resultados del trabajo.

Las conclusiones de este estudio reflejan cómo los grupos más productivos son los que cuentan con líderes incluidos en esta última categoría, es decir, los que están más centrados en las personas, lo que permite obtener un mayor nivel de satisfacción en el trabajo.

La rejilla (grid) gerencial

Los resultados de los primeros estudios sobre el comportamiento del líder proporcionaron a dos investigadores de la Universidad de Texas, Blake y Mouton (1964), la base para desarrollar un planteamiento bidimensional alternativo del estilo de liderazgo. Se elaboró una rejilla (*grid*) basada en dos dimensiones del comportamiento denominadas *preocupación por las personas* y *preocupación por la producción*, identificando el término preocupación con «cómo» muestran interés los gerentes por la producción o las personas, que permitía evaluar el uso que hacía el líder de estos comportamientos, clasificándolos en una escala del uno (bajo) al nueve (alto).

La primera de estas dimensiones abarca factores como protección de la autoestima de los trabajadores, delegar responsabilidades con base en la confianza o entablar relaciones interpersonales satisfactorias. La segunda de ellas tiene en cuenta actitudes de un gerente en cuanto a la calidad de las decisiones sobre políticas, procesos y procedimientos, entre otros.

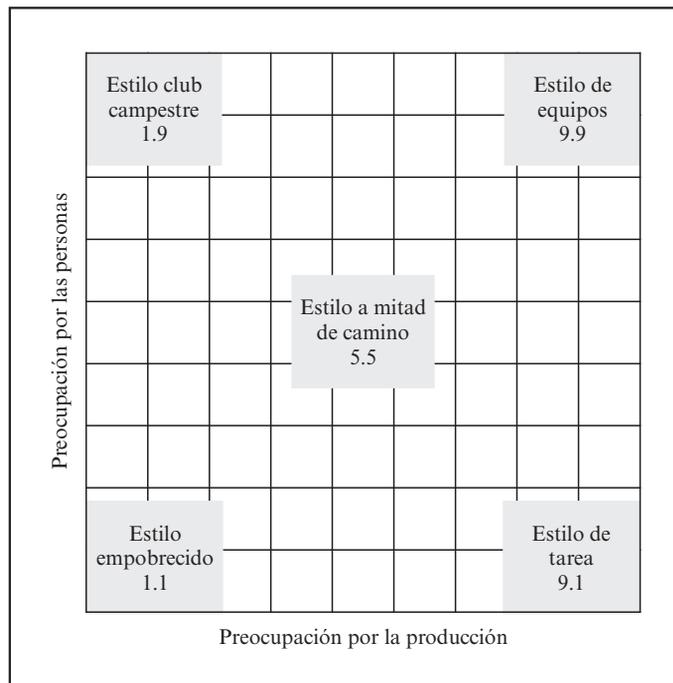


Figura 8.8. La rejilla gerencial. [FUENTE: Díez de Castro et al. (2000).]

Aunque esta rejilla ilustrada en la figura 8.8 tiene nueve posibles posiciones en cada eje, lo que da ochenta y una ubicaciones diferentes en las que puede hallarse el estilo del líder, sólo cinco posiciones, las referenciadas en la figura (representando cuatro de

ellas valores extremos y una valores intermedios), han sido objeto de análisis por estos investigadores:

- Posición 1.1 o *estilo empobrecido*. El líder muestra poco interés por los miembros del grupo y por la producción. Realiza un mínimo esfuerzo por finalizar sus tareas limitándose a marcar el ritmo.
- Posición 1.9 o *estilo de club campestre*. Atiende cuidadosamente a sus trabajadores, se preocupa mínimamente por la producción. Se pretende crear un ambiente agradable y amistoso en la organización y a un ritmo adecuado de trabajo.
- Posición 9.1 o *estilo de tarea*. El líder sólo se preocupa por la eficiencia de la tarea, de manera que haya una mínima interferencia de los elementos humanos. Se ejerce un estilo de liderazgo autocrático.
- Posición 9.9 o *estilo de equipos*. El líder se preocupa tanto por la eficiencia de las tareas como por los trabajadores, siendo capaz de combinar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los miembros de su grupo.
- Posición 5.5 o *estilo a mitad de camino*. El líder se preocupa a partes iguales entre la producción y el personal. En esta posición se obtiene satisfacción por ambas partes, aunque no alcanzan sus niveles más elevados.

Blake y Mouton concluyen sus investigaciones afirmando que los gerentes tuvieron un mejor desempeño cuando emplearon el estilo 9.9, considerándolo, por tanto, como el estilo más eficaz de liderazgo, aunque en la realidad existen pocas pruebas concretas que lo apoyen. Por ello, aunque la rejilla es un instrumento útil para identificar y clasificar los estilos de liderazgo, no explica por qué un gerente se coloca en una u otra posición, ni qué es lo que hace a un gerente un líder eficaz.

Se puede concluir el análisis de estas teorías resaltando que, aunque insuficiente, el enfoque del comportamiento implicó un importante avance en el estudio sobre el liderazgo. Al abordar acciones y no solamente características personales, se acerca un poco más a la eficacia de un grupo con líder, aunque no se pudieron aplicar los resultados obtenidos sobre la conducta de este último de forma generalizada.

Los hallazgos de estas teorías permitían vislumbrar que definir un liderazgo exitoso era más complicado que aislar algunos rasgos o comportamientos (Alcaide y González, 1997); posiblemente se hacía necesario analizar las influencias situacionales, es decir, qué estilos de liderazgo podían adecuarse a cada situación, especificando, además, cuáles eran esas situaciones. Por este motivo, las investigaciones posteriores se centran precisamente en este tema.

c) Teorías de contingencia

Estas teorías surgieron en la década de los años setenta del siglo xx y parten de la premisa de que el liderazgo eficaz está altamente influenciado por la situación en la que opera el líder. Estos estudios se fundamentan en el hecho de que un líder eficaz debe ser

lo bastante flexible como para adaptarse a los posibles cambios que puedan venir motivados por su grupo o la situación, afirmando que un gerente será un líder exitoso cuando comprenda su estilo de liderazgo, diagnostique la situación y, a partir de aquí, sepa modificar la situación y/o el estilo para que ambos sean adecuados.

Aunque son muy numerosas las aportaciones realizadas en este ámbito, las teorías contingenciales que se van a analizar en este epígrafe son: el enfoque de Tannenbaum y Schmidt, el modelo de Fiedler, la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y la teoría del camino-meta de House.

El enfoque de Tannenbaum y Schmidt

Estos autores crearon el concepto del continuo del liderazgo en 1958. Como se muestra en la figura 8.9, consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, que van desde uno que gira en torno a la figura del jefe (autocrático) hasta otro centrado en el trabajador (democrático). Los estilos varían de acuerdo con el grado de libertad que el líder otorga a sus trabajadores. Por tanto, en lugar de sugerir una opción entre los dos estilos de liderazgo, este enfoque ofrece una variada gama de estilos sin indicar que uno sea mejor o peor que otro.

La teoría del continuo reconoce que el estilo apropiado depende del líder, de los seguidores y de la situación. Para Tannenbaum y Schmidt (1973) los elementos más importantes que pueden influir sobre el estilo de un gerente se pueden observar a lo largo de un continuo como:

- Las características que operan en su personalidad, lo cual incluye sus sistemas de valores, confianza en los trabajadores, inclinación hacia algún estilo de liderazgo y la sensación de seguridad en situaciones inciertas.
- Las características de los trabajadores, como pueden ser su disposición a asumir responsabilidades, sus conocimientos y experiencia y la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad, que afectarán a la conducta del administrador.
- Las características de la situación, tales como los valores y tradiciones de la organización, con cuánta eficacia trabajan grupalmente los trabajadores, la naturaleza de un problema, la factibilidad de delegar en forma segura, la autoridad para resolverlo y la presión del tiempo.

Estos autores consideran que los líderes no deben seleccionar un estilo de dirección estrictamente autocrático o democrático, sino que deben estar dotados de la suficiente flexibilidad como para adaptarse a las distintas situaciones que puedan surgir (véase figura 8.9).

El modelo de contingencia de Fiedler

El modelo contingente del liderazgo de Fred Fiedler (1967) propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de in-

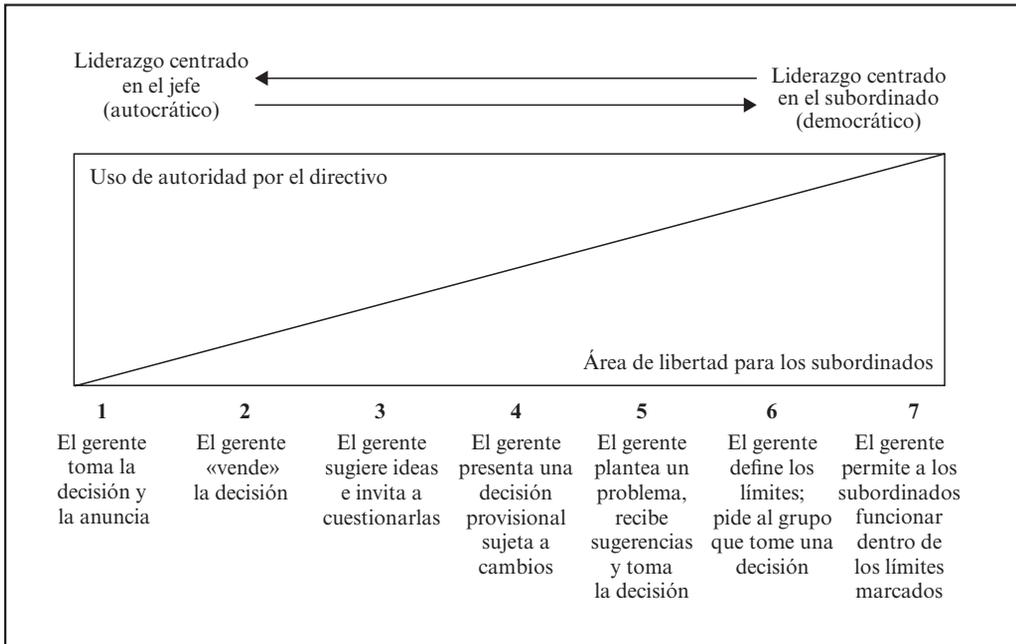


Figura 8.9. Tipo de liderazgo y autonomía. [FUENTE: Tannenbaum y Schmidt (1973).]

teracción del líder con sus trabajadores y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia. El modelo se fundamenta en la premisa de que determinados estilos de liderazgo podían ser más exitosos en situaciones distintas. Este modelo, como el resto de las teorías situacionales o contingentes, centra su atención en la definición clara de los estilos de liderazgo, la identificación de los distintos tipos de situaciones y las combinaciones adecuadas entre el estilo y la situación:

1. *Estilo del líder.* Fiedler parte de los dos estilos de liderazgo predominantes: el orientado hacia las tareas y el orientado hacia las personas o relaciones. Para identificar el estilo directivo se pedía a los participantes:
 - Identificar al compañero con el que menos le había gustado trabajar.
 - Valorar a ese trabajador en función de un cuestionario elaborado por Fiedler denominado *cuestionario del compañero de trabajo menos preferido* (LPC, Less preferred co-worked scale). Este cuestionario, recogido en la tabla 8.3, contenía entre dieciséis y dieciocho pares de adjetivos opuestos y a los encuestados se les pedía que valoraran a la persona con la que menos habían disfrutado en su trabajo con un baremo de ocho puntos.

TABLA 8.3
Cuestionario sobre el compañero de trabajo menos preferido

Agradable	8	7	6	5	4	3	2	1	Desagradable
Amistoso	8	7	6	5	4	3	2	1	Enemistoso
Recusador	1	2	3	4	5	6	7	8	Aceptador
Colaborador	8	7	6	5	4	3	2	1	Frustrante
Apático	1	2	3	4	5	6	7	8	Entusiasta
Tenso	1	2	3	4	5	6	7	8	Relajado
Distante	1	2	3	4	5	6	7	8	Íntimo
Frío	1	2	3	4	5	6	7	8	Cálido
Cooperativo	8	7	6	5	4	3	2	1	No cooperativo
Munificente	8	7	6	5	4	3	2	1	Hostil
Aburrido	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesante
Pendenciero	1	2	3	4	5	6	7	8	Armonioso
Seguro de sí	8	7	6	5	4	3	2	1	Titubeante
Eficiente	8	7	6	5	4	3	2	1	Ineficiente
Melancólico	1	2	3	4	5	6	7	8	Alegre
Abierto	8	7	6	5	4	3	2	1	Reservado

FUENTE: Díez de Castro et al. (2000).

- Sumar las puntuaciones parciales marcadas en el cuestionario para obtener el cómputo global a partir del cual se podrían definir tres situaciones distintas, de forma que si la valoración obtenida era alta, sesenta y cuatro o más puntos, se podía deducir que el encuestado se orientaba hacia las buenas relaciones con los miembros del grupo, puesto que había descrito al trabajador con el que menos quería trabajar en términos favorables; si la puntuación era igual o menor a cincuenta y siete la descripción habría sido desfavorable y, por tanto, se consideraba orientado a las tareas, a la producción y a terminar su trabajo; si, por el contrario, la puntuación obtenida se encontraba entre cincuenta y siete y sesenta y cuatro, el individuo no estaba ubicado en ninguno de los dos estilos.

Un aspecto importante a tener en cuenta era que Fiedler suponía que el estilo de liderazgo de una persona era siempre el mismo, es decir, era fijo a lo largo del tiempo sin importar la situación.

2. *Situación.* Este autor determina que la situación en la que se ubica el líder va a depender de tres factores:

- Relación entre el líder y los miembros del grupo o, lo que es igual, el grado de confianza y respeto que los trabajadores mostraban por el líder. Se valoraba como buena o mala.
- La estructura de las tareas o el grado de claridad con el que se especificaban los objetivos, procesos y procedimientos. Se valoraba como alta o baja.
- Posición de poder del líder o grado de poder legítimo que otorgaba la organización al líder para dirigir a sus trabajadores. Se valoraban como fuerte o débil.

La combinación de estas variables y sus valores permite obtener ocho posibles situaciones en las que se puede ubicar un líder (figura 8.10).

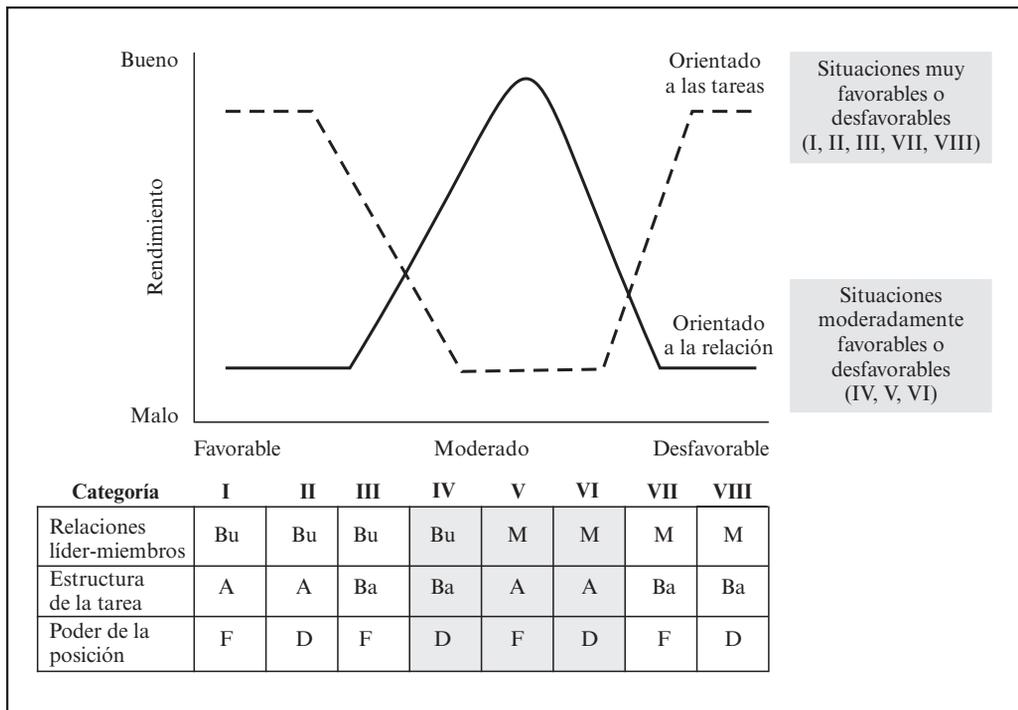


Figura 8.10. Hallazgos del modelo de Fiedler. [FUENTE: Adaptado de Robbins y Coulter (2010).]

3. *Adecuación del estilo del líder a la situación.* La última fase de su investigación consistió en buscar la combinación adecuada entre cada uno de los estilos de liderazgo y determinadas situaciones que se recogen en la tabla 8.4, que ponen

de manifiesto la orientación del estilo, en cada caso, hacia las relaciones o hacia la tarea.

TABLA 8.4

Adecuación del estilo del líder a la situación en el modelo de Fiedler

Situación	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Estilo del líder	Tarea	Tarea	Tarea	Relación	Relación	Relación	Tarea	Tarea

FUENTE: Díez de Castro, et al. (2000).

Las situaciones I, II y III se consideraban como muy favorables para el líder, las IV, V y VI eran medianamente favorables para el líder y las VII y VIII se calificaron como muy desfavorables.

La conclusión fue que los líderes con orientación hacia las tareas tenían mejor desempeño en situaciones muy favorables y muy desfavorables (I, II, III, VII y VIII), mientras que los orientados a las relaciones obtenían mejores resultados en situaciones moderadamente favorables (IV, V y VI).

Supuesto que el estilo de liderazgo era fijo, cuando el líder no se adecuaba a la situación sólo había dos alternativas, sustituir al líder por otro cuyo estilo se adaptase a la situación o alterar la situación. Por ejemplo, si en una situación III existe un líder orientado a la relación, puede optarse por nombrar a un líder orientado a la tarea, o bien alterar alguna de las variables que definen la situación IV, de forma que la nueva situación se corresponda con el valor III. Según Fiedler, y dado que el estilo de liderazgo es innato, los líderes deben aprender a «manipular» la situación o influir en ella para generar la «correspondencia» entre su estilo y el control de la situación.

Aunque se trata de uno de los modelos que más aportaciones ha realizado al estudio del liderazgo y que posteriores revisiones orientadas a probar su validez apoyan esta teoría, no está exenta de críticas referidas principalmente a la escasa fiabilidad del cuestionario, pero pone claramente de manifiesto que no existe un mejor estilo de liderazgo en cualquier circunstancia, sino que debe analizarse cada situación concreta para comprobar su utilidad.

La teoría situacional de Hersey y Blanchard

La teoría del liderazgo situacional fue enunciada por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969 y se centra en la disposición de los seguidores. Estos autores definen la disposición como el deseo de superación, la voluntad para aceptar responsabilidades y la capacidad, las habilidades y la experiencia relativa a las tareas. Parten de la premisa de que son los trabajadores los que aceptan o rechazan a un líder, sin importar cuáles sean sus acciones, porque su eficiencia depende de las acciones de sus seguidores, dimensión que hasta ahora no había sido tenida en cuenta por las teorías del liderazgo anteriores.

Si se toma la misma estructura que en la teoría anterior, se hace necesaria una definición clara de los estilos de liderazgo, de los tipos de situaciones y de las combinaciones entre el estilo y la situación.

1. *Estilos del líder.* Esta teoría usa los mismos dos estilos de liderazgo que utilizó Fiedler: las conductas relacionadas con las tareas y con las relaciones. Hersey y Blanchard avanzan un poco más y valoran cada categoría como alta o baja para combinarlas después y formar cuatro estilos de liderazgo concretos que se podrían describir de la manera siguiente (véase la figura 8.11):
 - Comunicador (alto en tareas y bajo en relaciones). El líder define el papel de cada seguidor y les informa de dónde, cómo y cuándo realizar las tareas.
 - Vendedor (alto en tareas y relaciones). El líder define las tareas y convence a los trabajadores de lo acertado de su decisión; por tanto, se comporta como directivo y como instrumento de apoyo.
 - Participativo (bajo en tarea y alto en relación). Tanto el líder como los trabajadores comparten la toma de decisiones.
 - Delegante (bajo en tarea y bajo en relación). El líder proporciona poca dirección y apoyo, por tanto, los trabajadores asumen la responsabilidad de sus decisiones y el líder prácticamente es innecesario.

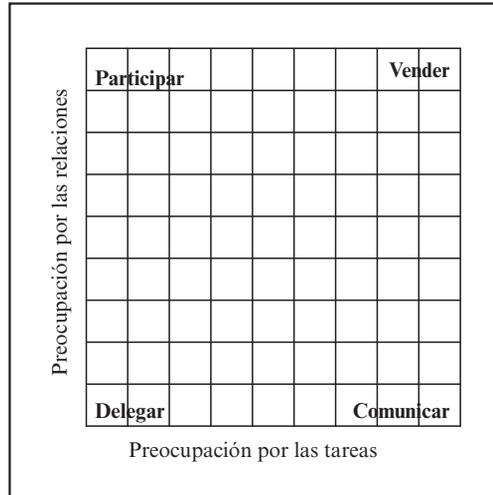


Figura 8.11. Estilos de liderazgo en el modelo de Hersey y Blanchard.

2. *La situación.* La variable que define la situación en este modelo de liderazgo es la madurez de los trabajadores, que abarca las habilidades y conocimientos téc-

nicos para llevar a cabo sus tareas, pero también incluye el sentimiento de autoconfianza de los empleados. Por tanto, otro elemento de la teoría de Hersey y Blanchard lo constituyen las cuatro etapas de la disposición de un trabajador (figura 8.12):

- M1. Los trabajadores no tienen la capacidad, ni están dispuestos a asumir la responsabilidad de llevar a cabo las tareas. Ni quieren, ni pueden.
- M2. Los trabajadores no tienen la capacidad, pero sí están dispuestos a llevar a cabo sus tareas y asumir sus responsabilidades. Quieren, pero no pueden.
- M3. Los trabajadores disponen de capacidad, pero no están dispuestos a seguir al líder en lo que respecta a asumir su responsabilidad. Pueden, pero no quieren.
- M4. Los trabajadores disponen de la capacidad y están dispuestos a asumir su responsabilidad o iniciativa en sus tareas. Quieren y pueden.

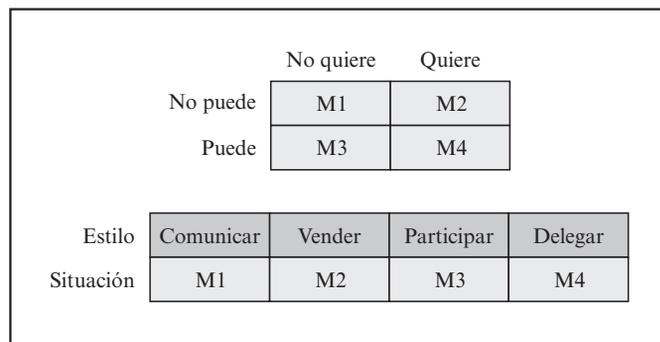


Figura 8.12. La teoría de Hersey y Blanchard.

3. *Adecuación del estilo del líder a la situación.* Según esta teoría, el poder identificar un estilo de liderazgo u otro como el más adecuado, va a depender del grado de madurez de los trabajadores, de manera que: para M1 el estilo de liderazgo que más se adecua a esta situación es el comunicador, para M2 el vendedor, para M3 el participativo y, por último, para M4 el mejor estilo de liderazgo sería el delegante, tal y como se refleja en la figura 8.12.

Aunque este modelo ha sido de utilidad para el estudio del liderazgo e incluso empleado por empresas como IBM o Xerox, la realidad es que los resultados obtenidos en sucesivas investigaciones concluyen que no se puede apoyar en su totalidad, pues ha sido objeto de numerosas críticas entre las que destaca que se ha efectuado un análisis de la situación demasiado simple donde la medición de la madurez ha resultado muy difícil.

La teoría del camino-meta de House

Para esta teoría, la tarea del líder es ayudar a sus seguidores a conseguir sus metas despejando el camino para alcanzarlas, proporcionando la dirección y el apoyo necesarios para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos generales de la organización. El líder debe definir y comunicar claramente los objetivos brindando recompensas valoradas por los trabajadores.

Si se toma la misma estructura de las teorías de contingencia, se hace necesaria una definición clara de los estilos de liderazgo, la identificación de los distintos tipos de situaciones y de las combinaciones adecuadas entre el estilo y la situación.

1. *Estilo del líder.* Para esta teoría se partió de las dos dimensiones independientes del comportamiento del líder identificadas por la Universidad de Ohio, *la estructura de iniciación y la consideración*, e identifica cuatro comportamientos de liderazgo:

- Líder directivo. Permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos al programar las tareas, procedimientos y reglas necesarios para alcanzar los objetivos claramente definidos por los líderes.
- Líder de apoyo. Se preocupa por las necesidades de los trabajadores.
- Líder participativo. Tiene en cuenta la opinión de los trabajadores para la toma de decisión, fomentando la toma de decisión en grupo.
- Líder orientado al logro. Espera lo máximo de sus trabajadores estableciéndoles metas desafiantes.

A diferencia de Fiedler que consideraba inamovible el estilo del líder elegido, Evans y House asumen que los líderes gozan de flexibilidad, por lo que pueden cambiar, adoptando cualquiera de estos estilos de liderazgo e incluso los cuatro, dependiendo de la situación.

2. *La situación.* Los factores situacionales se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- Los que están en el ambiente de trabajo y, por tanto, fuera de control del trabajador, como la estructura de la tarea, el sistema de autoridad formal y el comportamiento del grupo.
- Las características personales de los trabajadores, como su experiencia, su habilidad percibida o su *locus* de control. Este último concepto hace referencia al grado en que una persona percibe que el origen de acontecimientos, conductas e incluso de su propio comportamiento es interno o externo a él. Es decir, la persona percibe, por ejemplo, que algunos de sus éxitos son resultado de factores internos, como son el esfuerzo personal, el mérito, las propias destrezas o la inteligencia, mientras que sus fracasos dependen sobre todo de factores externos, como la elevada dificultad de un trabajo, el azar o la intervención de otras personas.

3. *Adecuación del estilo del líder a la situación.* Esta teoría pone de manifiesto que el líder puede variar su forma de actuar en función de cuál sea la situación en la que se encuentra, y que el comportamiento del líder no será eficaz cuando resulte redundante con los factores ambientales o incongruente con las características del subordinado. Algunos ejemplos se reflejan en la tabla 8.5.

TABLA 8.5

Estilos de liderazgo más adecuado a la situación en la teoría camino-meta

Estilo de liderazgo adecuado	Situación	
	Trabajadores	Ambiente
Directivo	<ul style="list-style-type: none"> — Poca habilidad para realizar la tarea. — Alto <i>locus</i> de control externo. 	<ul style="list-style-type: none"> — Baja estructura de la tarea. — Conflicto en el grupo.
De apoyo		<ul style="list-style-type: none"> — Alta estructura de la tarea. — Relaciones de autoridad formal claras y burocráticas.
Orientado al logro	<ul style="list-style-type: none"> — Mucha habilidad para realizar la tarea. 	
Participativo	<ul style="list-style-type: none"> — Alto <i>locus</i> de control interno. 	

FUENTE: Díez de Castro et al. (2000).

La satisfacción de los empleados y su desempeño serán más elevados si los líderes consiguen cubrir las carencias que presenten los trabajadores o que provengan del ambiente de trabajo, pero ocurrirá todo lo contrario si el líder pierde el tiempo en explicar tareas y objetivos claros o cuando el trabajador tiene experiencia y habilidad suficientes como para llevarlos a cabo sin las indicaciones del líder.

Esta teoría aparece esquematizada en la figura 8.13 y aunque está ampliamente reconocida la importancia de la motivación sobre el liderazgo, no ha quedado exenta de críticas entre las que se destaca la imposibilidad de identificar todas las situaciones o la diversidad de conductas de liderazgo posibles.

8.6. NUEVAS APORTACIONES SOBRE EL LIDERAZGO

En este epígrafe se recogen algunas tendencias más recientes sobre el liderazgo. En concreto se abordará la teoría del liderazgo carismático y el liderazgo transformacional y transaccional.

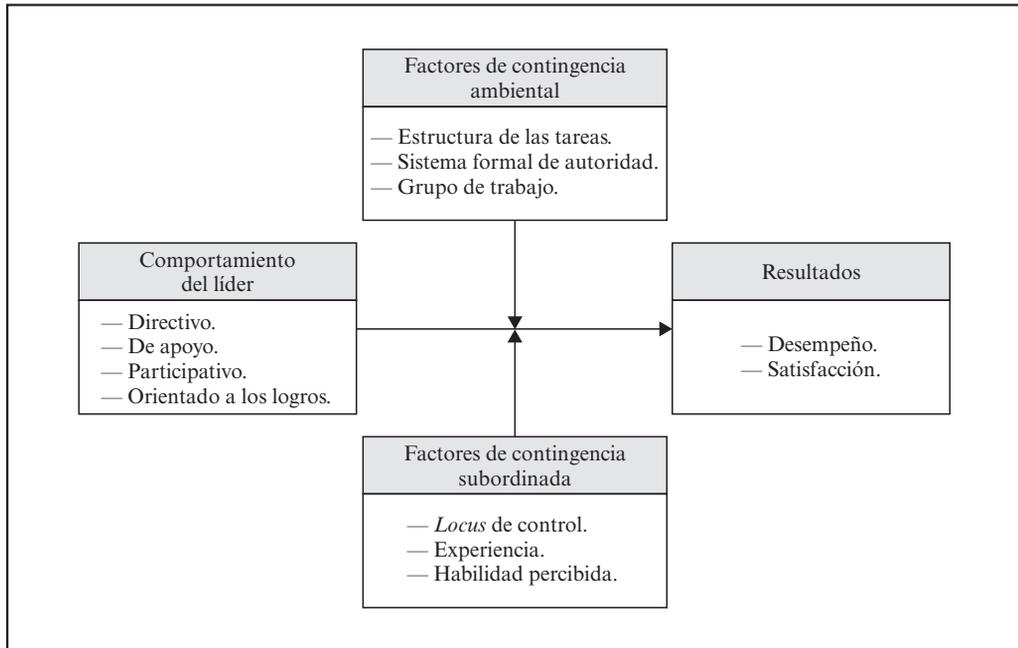


Figura 8.13. Teoría del camino-meta. [FUENTE: Robbins y Coulter (2010).]

Teoría del liderazgo carismático

La teoría del liderazgo carismático considera que un individuo tiene capacidades de liderazgo extraordinarias o heroicas cuando se aprecian en él ciertas características. Concretamente se han identificado cinco de estos rasgos que diferencian a los líderes carismáticos de otros que no lo son: tienen una visión, son capaces de articular esa visión, están dispuestos a asumir riesgos para conseguir esa visión, son sensibles tanto a las limitaciones ambientales como a las necesidades de sus trabajadores y ponen de manifiesto comportamientos extraordinarios.

El líder carismático se caracteriza por tener confianza en sí mismo y poseer la capacidad de convencer a sus trabajadores de que efectivamente cuenta con esa confianza, además de un elevado poder de convicción. Parecen muy preocupados por mostrar una imagen de éxito y competencia y por ser ejemplo con su conducta de los valores que han asumido, debiendo hacer los sacrificios que sean necesarios en el seguimiento de los objetivos.

La forma en que los líderes carismáticos pueden influir en sus seguidores se estructura en un proceso con cuatro etapas:

1. El líder presenta una visión atractiva que infunde en los seguidores una sensación de continuidad en la que se relaciona la situación actual con un futuro mejor en la empresa.

2. El líder pone de manifiesto expectativas de un desempeño excelente y comunica su confianza de que los seguidores pueden conseguirlo, fortaleciendo así su autoestima y seguridad personal.
3. El líder comunica, a través de palabras y acciones, un nuevo grupo de valores y sirve de ejemplo con sus actos a sus seguidores para que lo imiten.
4. El líder realiza sacrificios personales y pone de manifiesto una conducta poco usual para demostrar su valor y su convicción de la visión.

Los líderes carismáticos pueden desempeñar un buen papel en ambientes de incertidumbre o con conflictos laborales, así como en organizaciones en declive favoreciendo incluso su revitalización, lo que justifica el hecho de que surjan líderes carismáticos en política, tiempos de guerra o cuando una empresa atraviesa períodos de crisis. Los empleados que trabajan con líderes carismáticos se encuentran motivados para realizar un esfuerzo adicional y, como quieren y respetan a su líder, expresan más satisfacción.

LIDERAZGO CARISMÁTICO. DESARROLLA SIETE CUALIDADES

William Gladstone y Benjamin Disraeli fueron dos acérrimos rivales políticos a finales del siglo XIX. Sus épicas batallas por el control del Imperio Británico destacaron por la intensa animosidad que rodeó su relación, tanto en la arena pública como en sus vidas personales.

Ambiciosos, poderosos y astutos políticamente, ambos hombres fueron intensos competidores y maestros políticos. Aunque los dos obtuvieron grandes éxitos, la cualidad esencial que les separaba como líderes era su forma de aproximarse a la gente. Esta diferencia queda patente tras el relato de una joven mujer que cenó con ambos en noches consecutivas. Cuando fue preguntada al respecto de la impresión que obtuvo de ellos dijo: «Cuando dejé el comedor tras haber estado con el señor Gladstone, pensé que era el hombre más inteligente y astuto de Inglaterra. Ahora bien, tras haber cenado con el señor Disraeli, pensé que yo era la mujer más inteligente de Inglaterra».

Lo que distinguía a Disraeli de Gladstone era el carisma. Disraeli poseía un encanto personal del cual carecía su rival. Su atractivo personal atraía amigos y creaba impresiones favorables entre sus conocidos. A lo largo de toda su carrera, el carisma de Disraeli le proporcionó una ventaja sobre Gladstone.

De entre todos aquellos atributos esenciales del liderazgo, quizá sea el carisma el que menos entendamos. A primera vista, el carisma parece ser una energía invisible o un magnetismo atrayente. No se puede negar su presencia, pero es difícil apuntar su origen. Hay algunos que piensan que el carisma es una cualidad con la que se nace. Está integrada en ciertas personalidades y completamente ausente en otras. Personalmente, opino que se puede aprender a tener un cierto carisma que amplifique la influencia de un líder. A continuación, examinaremos sus causas y plantearemos algunas sugerencias para incrementarlo.

Siete cualidades de líderes carismáticos:

Carisma es «la habilidad para inspirar entusiasmo, interés o afecto en los demás a través del encanto personal o la influencia». Los líderes que tienen esta habilidad comparten siete características entre sí.

1. Sienten amor por la vida.

Aquellos líderes que generan seguidores son apasionados respecto de la vida. Son personas a quienes les gusta celebrar, no quejarse. Destacan por su alegría y empatía. Son energéticos y lo irradian de una forma contagiosa. No hay que mirar mucho más allá de la sonrisa para darnos cuenta del poder de su carisma. Cuando las personas reciben una sonrisa responden con lo mismo. Si eres escéptico, inténtalo. Sonríe a las cajeras, a los camareeros, a los compañeros de trabajo, etc. Verás cómo tu sonrisa recibe, de forma recíproca, otras sonrisas. Los líderes con carisma transmiten energía positiva. Como decía Henry Van Dyke, «no hay mayor encanto personal que el de aquellos que tienen un temperamento alegre».

2. Valoran el potencial de las personas.

Para convertirte en un líder atractivo, has de esperar lo mejor de tu equipo. Los líderes ven a las personas no como son, sino como pueden llegar a ser. Desde su altura ayudan a los demás a construir puentes que les faciliten el paso desde el presente al futuro que desearían. Benjamin Disraeli comprendió esta realidad, llegando a ser un experto en aplicarla. Dijo una vez: «El mejor favor que puedes hacer a otra persona no es compartir con ella tus riquezas, sino ayudarla para que las suyas se revelen». Cuando se invierte en las personas ayudándolas a crecer con relación a su potencial, se crean vínculos potentes y positivos.

3. Dan esperanza.

Todos deseamos mejorar nuestras fortunas y futuro. Los líderes carismáticos llegan a enganchar con las personas a través de pintar un mañana mejor que el presente. Para ellos, el futuro está lleno de maravillosas oportunidades y sueños por realizar. Napoleón Bonaparte dijo una vez que «los líderes son negociadores de esperanza». Aportan optimismo a la cultura empresarial al tiempo que mejoran la moral general. Aunque siempre están atentos a la realidad inmediata, no se resignan a gestionar exclusivamente las circunstancias del presente.

4. Comparten con los demás.

Los líderes carismáticos añaden valor a las personas al compartir su sabiduría, recursos y tiempo. Consideran que el poder de la inclusión es esencial y por ello invitan a otros a unirse a ellas en el proceso de compartir y aprender de las experiencias, realizar tormentas de ideas o, sencillamente, para tomar una taza de café. Los líderes carismáticos abrazan el espíritu del trabajo en equipo y valoran la compañía de una forma positiva. Por ello, los líderes carismáticos no están solos en la cúspide. «El carisma es una chispa que ciertas personas tienen y que no se puede comprar con dinero. Es una energía invisible cuyos efectos son visibles», nos recuerda Marianne Williamson.

5. Piensan continuamente en los demás.

Para los líderes carismáticos, no existe mayor satisfacción que aquella de servir a los demás. Encuentran gran placer en las celebraciones de los éxitos de sus compañeros y de quienes les siguen. Lo que más les gusta es el triunfo de un equipo. ¿Cómo puedes tener carisma?, pregunta Dan Reiland. Él mismo responde: «Preocúpate más por hacer que los demás se sientan bien consigo mismos que por hacer que los demás se sientan bien contigo».

6. Descubren y utilizan su estilo propio, su voz.

Uno de los argumentos más utilizados por los comentaristas políticos se refería a «encontrar su propio estilo» (*finding their voice*). La comentarista política del *Time Magazine*,

Ana Marie Cox, escribía refiriéndose al senador Barack Obama, que encontró su voz en la convención del Partido Demócrata. David Gergen decía, en la cobertura del debate que previamente se había celebrado en la CNN que: «John McCain se había reencontrado con su voz». Stephen R. Covey nos dice: «Una palabra describe el camino hacia la grandeza: la voz. Aquellos que en su camino encuentren su voz, aquella que les sirva para inspirar a otros a encontrar la suya, habrán encontrado el camino hacia el liderazgo carismático».

7. Utilizan su carisma como una forma de incrementar su influencia para hacer el bien.

El carisma es una parte esencial de la capacidad de influencia de un líder. Sin él, tiene dificultades para inspirar pasión y transmitir energía a su equipo. Con él, los líderes son capaces de conseguir lo mejor de quienes les siguen, haciendo que éstos rindan y se sientan plenos. El carisma no es una energía manipuladora o un regalo mágico dado a ciertas personalidades, sino una atractiva mezcla de cualidades que se puede aprender.

FUENTE: Maxwell J. (2011): Las 21 cualidades indispensables de un líder. *Executive Excellence*, 86.

Liderazgo transformacional y transaccional

El liderazgo transformacional se define como aquel que lleva a que los subordinados transformen su propio interés en interés del grupo, a través de la preocupación por una meta más amplia. Este poder se debe a las cualidades personales (habilidades interpersonales, carisma, contactos personales y trabajo duro) más que a su posición en la organización. Se trata de un estilo de dirección, enfocado hacia las personas, caracterizado por fomentar la participación, compartir poder e información, realzar el valor personal de los demás y motivarlos (Rosener, 1990).

El líder es el que presta atención a los intereses y necesidades de sus trabajadores individuales, tiene la habilidad de motivar a otros y de persuadirlos de que son más de lo que creen que pueden ser y así conseguir que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos del grupo. La relación entre el líder y los miembros del grupo no se fundamenta solamente en el poder, es un líder con carisma capaz de crear una cultura y un ambiente favorable para el cambio organizacional. La tabla 8.6 muestra las principales características de este tipo de liderazgo.

El liderazgo transformacional se define y se emplea como un concepto contrario al liderazgo transaccional, en el cual los empleados se motivan apelando a sus intereses personales a través de recompensas o relaciones de transacción como intercambio de dinero y estatus por el trabajo y el esfuerzo.

Los líderes transaccionales son los que guían o motivan a los trabajadores hacia las metas y objetivos marcados, determinando el papel que cada uno debe desempeñar dentro de la organización usando su poder legítimo, derivado de la posición jerárquica y de la autoridad formal, de recompensas y coercitivo, por lo que no estimulan a los trabajadores a orientarse hacia los intereses organizacionales.

La tabla 8.7 recoge y define las conductas o comportamientos característicos del liderazgo transformacional denominadas *las cuatro Íes*: Consideración Individualizada,

TABLA 8.6
Principales características del líder transformador

1. Equipo	El líder fomenta el trabajo en equipo que trasciende y supera el nivel individual de la persona
2. Rigor analítico	El líder identifica las causas del problema y actúa sobre ellas definiendo claramente los medios a utilizar y las pautas a seguir
3. Conflicto creativo	El líder no elude el conflicto. Aunque las medidas tomadas para solventar un problema sean impopulares, el líder sigue adelante afrontando el conflicto sin dilaciones
4. Actitud de servicio	El líder pone su formación y talento al servicio de sus trabajadores
5. Filosofía personalista	El líder tiene un sentido práctico de la vida, actúa en el ámbito de lo posible sin renunciar a ningún ideal
6. Compromiso pedagógico	El líder lleva a cabo una importante labor educadora
7. Visión interdisciplinar	El líder observa y jerarquiza adecuadamente las distintas dimensiones del hacer humano
8. Realista y práctico	El líder es un hombre de acción, realista y práctico
9. Principios	El líder promueve un liderazgo cuyo centro de gravedad es el interior de cada persona, no las realidades exteriores infladas superficialmente por la imagen y la estadística
10. Prescindible	El líder es imprescindible desde una perspectiva dinámica de la realidad

FUENTE: Díez de Castro et al. (2008), a partir de Álvarez de Mon (1997).

Estimulación Intelectual, Motivación Inspiradora e Influencia Idealizada o carisma, así como los dos factores que caracterizan al liderazgo transaccional: recompensa contingente y dirección por excepción.

Para Bass (1981), los estilos transaccional y transformacional, aunque diferentes, no son mutuamente excluyentes y considera, conceptual y empíricamente, que un mismo líder puede mostrar distintas conductas de uno o de otro tipo de liderazgo.

Los planteamientos teóricos del nuevo paradigma de liderazgo transformacional han sido probados empíricamente en muchas ocasiones, y reflejan que mantienen una fuerte correlación con tasas de rotación de empleados menos elevadas, así como mayor productividad y satisfacción de los trabajadores. Las investigaciones ponen de manifiesto que los líderes transformacionales son más efectivos y satisfacen más como líderes que los transaccionales.

8.7. RETOS PARA UN LIDERAZGO EFICAZ

En un momento como el actual, donde han saltado a la luz numerosos escándalos financieros y situaciones de abusos de poder vinculados en la mayoría de las ocasiones a la

TABLA 8.7
Conductas de liderazgo transformacional y transaccional

Conductas de liderazgo transformacional	Conductas del liderazgo transaccional
<ul style="list-style-type: none"> — Consideración Individualizada. Cada empleado será tratado de forma distinta según sus necesidades y capacidades. Se manifiesta, por ejemplo, al apreciar el trabajo bien hecho o asignar proyectos que aumenten la autoconfianza del trabajador. — Estimulación Intelectual. El cambio de los seguidores en cuanto a la conceptualización, la comprensión y el discernimiento de la naturaleza de los problemas a los que ellos se enfrentan y sus soluciones. Esta estimulación por parte del líder conduce a los trabajadores a plantearse nuevas formas de pensar o nuevas soluciones a antiguos problemas. — Motivación Inspiradora. Los líderes generan entusiasmo, ánimo y optimismo y comunican sus visiones de futuro con fluidez y confianza. Son capaces de que los trabajadores vivan la misión como algo suyo y realicen un mayor esfuerzo por lograrla. Se consigue una unión casi perfecta entre los objetivos de la organización y los de sus trabajadores. — Influencia Idealizada (carisma). Se relaciona con el poder de influencia y de referencia del líder en relación con los valores, ideales y comportamientos que desea transmitir. Estos líderes son modelos a seguir para los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> — Recompensa contingente. Los líderes ofrecen recompensas a los trabajadores, como primas, aumentos de sueldo o promociones, por progresar en el camino hacia las metas o por conseguirlas. También imponen castigos por los fallos cometidos, como suspensión de empleo y sueldo. Ésta es la forma que este tipo de líder tiene de motivar a los trabajadores. — Dirección por excepción pasiva. El líder se limita a esperar a que los fallos se produzcan antes de realizar cualquier acción. — Dirección por excepción activa. El líder vigila constantemente las acciones de los trabajadores para que, en el momento en que se produzca una desviación y antes de que se cometan errores, se apliquen las medidas correctivas necesarias.

FUENTE: Adaptado de Bass (1985).

figura del líder de una organización, se hace necesario atender a dos aspectos muy importantes del liderazgo, como son: primero, el cultivo de la confianza y la credibilidad, muy vinculadas a la honestidad, y segundo, a la introducción del concepto de moral y ética en el liderazgo.

Para el primer aspecto mencionado, a lo largo de la historia de las investigaciones, son numerosos los ejemplos en los que se pone de manifiesto la fragilidad del liderazgo. Por ello, los líderes actuales deben procurar cultivar la confianza, entendida como la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder. Igualmente deben cultivar la credibilidad, es decir, el grado en el que los empleados perciben a alguien como honesto, competente y capaz de inspirar.

El líder debe ser una persona digna de la confianza de los seguidores, lo que incluye tener unas cualidades excepcionales como serían la de ser competente e inspirador. Los líderes dotados de esta confianza y credibilidad son capaces de comunicar con eficacia su confianza y entusiasmo, de forma que los trabajadores están dispuestos a dejarse influir por las acciones del líder porque confían en que no abusará de sus derechos e intereses. La confianza en el líder tiene una relación directa con los resultados favorables positivos, la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional.

Son muchas las ocasiones en las que los líderes se enfrentan a situaciones donde deben dirigir a personas que no pertenecen al grupo de trabajo directo y que suelen ser ocasionales y breves, como en sus relaciones con algunos proveedores o en contactos esporádicos con otras organizaciones. Por ello es muy importante que el líder sepa cultivar la confianza rápidamente para lograr el éxito de la relación.

El segundo de los aspectos señalados hace referencia al *liderazgo moral*, al tratar de vincular la ética con el comportamiento del líder actual, que antes de ser considerado como eficaz es necesario que sea analizado el contenido moral y ético de sus metas y los medios usados para lograrlas. Los líderes transformacionales se han considerado como éticos por fomentar la moral al propiciar los cambios de actitud y de comportamiento de los seguidores.

Como consecuencia del desarrollo que están teniendo las formas de trabajo virtuales, ha surgido el concepto de *liderazgo en línea*, donde las interacciones entre líder y trabajadores se limitan sólo a comunicaciones digitales escritas como el correo electrónico, reduciéndose a tres o cuatro el número de reuniones presenciales al año. Se identifican tres grandes retos que debe superar un líder para que se produzca este nuevo modelo de liderazgo: comunicación, manejo del desempeño y confianza.

Con respecto al primero, en un ambiente virtual los líderes necesitan aprender nuevas formas de comunicarse puesto que no existe el aspecto no verbal del proceso de comunicación que en el cara a cara permite suavizar a veces palabras o expresiones que, de otro modo, podrían resultar demasiado duras; es necesario que aprendan a «leer entre líneas» en los mensajes que reciben permitiéndoles así identificar aspectos emocionales de la comunicación.

El segundo reto del liderazgo en línea consiste en definir, facilitar y fomentar el desempeño, es decir, deberán cerciorarse de que los miembros del equipo virtual comprenden las metas del grupo, las tareas para alcanzarlas y el modo en que se evaluará la consecución de las mismas, debiendo para ello ayudar a reducir o eliminar los obstáculos y proporcionar los recursos necesarios para finalizar su trabajo. Por último, a estos líderes se les pide que sepan conceder las recompensas que los trabajadores virtuales esperan recibir, teniendo siempre en cuenta que, tal y como se entiende a los líderes actuales, es necesario que sean capaces de crear una cultura donde esté implantada la confianza entre todos los miembros participantes, aún más necesaria en estos entornos virtuales.

Además de los anteriores, otro gran reto en un momento como el actual es el *liderazgo en equipo*, que surge como consecuencia de que cada vez son más numerosas las empresas que utilizan equipos de trabajo para alcanzar de forma eficaz y eficiente los

objetivos de la organización. Por este motivo, para muchos gerentes, se ha convertido en un auténtico reto.

Un líder de equipo eficaz debe tener paciencia para compartir información, confiar en los demás y renunciar a la autoridad interviniendo sólo cuando sea necesario, dejando en las demás ocasiones al equipo para que actúe con autonomía.

En algunas organizaciones que se han estructurado en forma de equipos de trabajo, se han identificado ciertas responsabilidades comunes a asumir por estos líderes como capacitar, facilitar y manejar los problemas de disciplina, revisar el desempeño individual y de los equipos, entrenar y comunicar.

Pero son dos las prioridades que debe tener un líder de equipos (figura 8.14): controlar los límites externos del equipo y facilitar su proceso de formación y mantenimiento. A partir de estas prioridades se han definido cuatro roles que un líder de un grupo debe desempeñar: enlaces con grupos externos, como pueden ser la alta gerencia, clientes o proveedores; encargados de la solución de problemas que no suelen ser técnicos ni operativos, puesto que con frecuencia sus conocimientos sobre estas materias superan al del líder; gerentes de conflictos identificando sus posibles fuentes y capacitadores al enseñar, apoyar e incluso hacer cuanto esté en su mano para que los miembros de su equipo consigan un elevado nivel de desempeño en su trabajo.

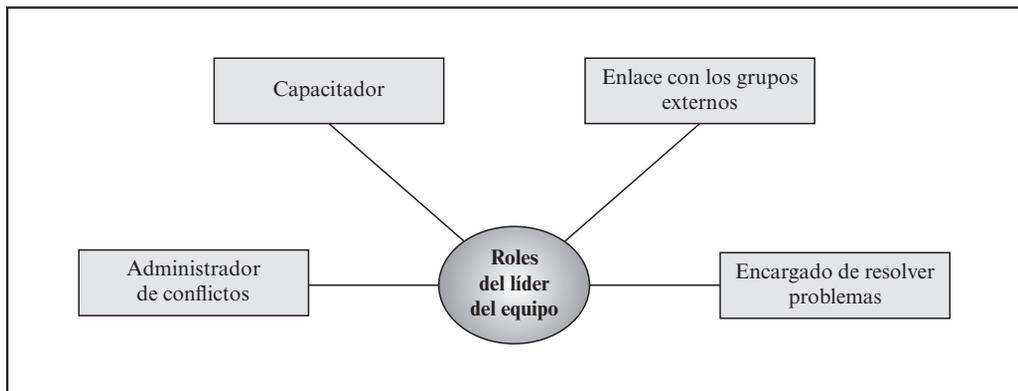


Figura 8.14. Roles específicos del liderazgo de equipos. [FUENTE: Robbins y Coulter (2010).]

De todo lo expuesto en este capítulo en relación con las investigaciones realizadas hasta el momento sobre el liderazgo, una conclusión común y generalmente extendida es el hecho de que los líderes eficaces no tienen un único estilo de liderazgo, sino que se adaptan a una situación dada, siendo la cultura nacional uno de los factores a tener en cuenta como determinante de uno u otro estilo, lo que se denomina *liderazgo multicultural*.

Los líderes no pueden elegir su estilo al azar, puesto que están limitados por las condiciones culturales que sus trabajadores esperan. Por ejemplo, de los líderes coreanos se espera que sean paternalistas con sus trabajadores; o de los alemanes, que mani-

fiesten una elevada orientación hacia el desempeño en contraposición con la reducida orientación hacia los miembros del equipo.

Resulta necesario resaltar el hecho de que en la actualidad se ha producido la desaparición del «líder heroico», considerado como un mito y del «líder salvador» que podía hacer crecer y enriquecer por sí solo a una compañía. Los líderes actuales han regresado a los fundamentos de lo que significa ser un líder, apasionados por su trabajo, con sentido de responsabilidad hacia sus clientes y comprometidos y leales a los miembros de la organización, que han permitido el *empowerment*, es decir, han conferido poder a los trabajadores sobre cuestiones que tradicionalmente eran consideradas propias de gerentes, tomando decisiones operativas que afecten directamente a su trabajo, siendo responsables de observarse unos a otros corrigiendo los procedimientos inadecuados.

No se puede finalizar este epígrafe sin hacer referencia a la teoría de las inteligencias múltiples para comprender qué caracteriza a un líder actual. Esta teoría fue presentada por el psicólogo Howard Gardner en su libro *Frames of Mind: the Theory of multiple intelligences*, publicado en 1983, donde se apartaba de la tradicional asociación entre inteligencia y coeficiente intelectual.

Gardner defiende, bajo esta perspectiva, siete tipos de inteligencia: musical, cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística (las dos últimas predicen el éxito o fracaso escolar, pero no el profesional), espacial, interpersonal (permite conocer y comprender las intenciones y deseos de los demás aunque estén ocultos) e intrapersonal (permite a una persona ser consciente de sus necesidades, carencias y deseos para intentar satisfacerlos de la mejor manera posible).

Estas dos últimas inteligencias justifican el hecho de que no siempre las personas con mejores expedientes académicos sean los mejores profesionales en las empresas. Para Gardner (2001), el líder se caracteriza por poseer en gran medida estos dos tipos de inteligencia.

El liderazgo también puede enriquecerse con aportaciones como las que realiza Goleman (1996), que en su libro *Inteligencia emocional* propone que la educación debería apoyarse en la inteligencia emocional definida como un conjunto de habilidades entre las que destacan el autocontrol y el dominio, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad de automotivarse y de definir las gratificaciones. De igual forma, el altruismo, entendido como la capacidad de comprender las emociones y necesidades de los demás sería otra de las claves. Por tanto, un ser humano totalmente desarrollado es el que posee una adecuada inteligencia interpersonal e intrapersonal.

Continuando con sus investigaciones, en 2007 Gardner publicó su libro *Five minds for the future* (véase lectura propuesta a continuación). En este texto, el autor presenta un conjunto de habilidades en forma de cinco «mentalidades» o puntos de vista a partir de los cuales es posible seguir el ritmo del cambiante mundo comercial y que, por tanto, debe reunir el líder actual.

Las cinco mentalidades son: disciplina, capacidad de síntesis, creatividad, respeto y ética.

HOWARD GARDNER, LAS CINCO HABILIDADES PARA EL LÍDER DEL SIGLO XXI

«El mercado del siglo XXI está sufriendo cambios de una magnitud nunca antes vista en la historia de la humanidad. La globalización, el incremento de la información disponible y los constantes adelantos tecnológicos y científicos son apenas algunos de los grandes fenómenos que están caracterizando al mundo corporativo y comercial.

Así pues, las destrezas que hasta hace unas décadas eran fundamentales para el buen desempeño de cualquier gerente han pasado a un segundo plano y le han cedido el puesto a un conjunto de nuevas habilidades de las que no podrá prescindir ningún líder que quiera mantenerse a la cabeza de su organización y del mundo corporativo en general. Cada una de ellas se debe considerar un objetivo educativo: son las mentes que espero ver en mis hijos, en mis nietos, en sus descendientes y en sus compañeros. Creo que sabemos lo suficiente para desarrollar una educación capaz de crear personas como éstas y con estas mentalidades:

La mente disciplinada: La mente del futuro debe ser disciplinada en dos sentidos. En primer lugar, debe dominar las principales formas distintivas de pensar que ha creado el ser humano: la ciencia, las matemáticas y la tecnología, como se ha dicho antes, pero también el pensamiento histórico, artístico y filosófico. En segundo lugar, debe dominar diversas maneras de ampliar la propia formación durante toda la vida, de una forma regular y sistemática.

La mente sintética: Aunque la educación debe partir de las aptitudes básicas y las disciplinas tradicionales, no puede acabar ahí. Cuando nos encontremos ante una cantidad excesiva de información deberemos ser capaces de resumirla con precisión, sintetizarla de una forma productiva y hacer que nos sea útil. Este objetivo supone un pensamiento de carácter interdisciplinar, una forma de pensamiento poco comprendida pero cada vez más importante.

La mente creativa: En el futuro, prácticamente todo lo que esté regido por reglas se hará con mayor rapidez y precisión mediante el uso de ordenadores (en realidad, podría haber dicho «hoy» en lugar de «en el futuro»). Se tendrá en gran estima a las personas que puedan ir más allá de la síntesis disciplinaria e interdisciplinaria para descubrir nuevos fenómenos, nuevos problemas y nuevas preguntas y puedan contribuir a su resolución... por lo menos hasta que se presente el siguiente enigma.

La mente respetuosa: Siempre ha sido deseable educar a las personas para que, por lo menos, sean tolerantes con quienes tienen un aspecto diferente, actúan de una manera distinta y, quizá, son distintos a ellas. Puede que antes fuera posible encerrarse en uno mismo o dentro de las propias fronteras. Pero ya no es así. Si no podemos aprender a convivir con los demás, el planeta pronto quedará despoblado. Y a menos que nos respetemos mutuamente y valoremos nuestras diferencias, lo máximo que podemos esperar es una paz precaria.

La mente ética: Más allá de un mundo que no se destruya existe el mundo en el que realmente nos gustaría vivir. Este mundo está habitado por personas honradas, consideradas y constructivas, dispuestas a sacrificar sus propios intereses en favor de las necesidades y los deseos de la comunidad. El respeto se da entre las personas; la ética se ocupa de la forma de la sociedad. Debemos educar —y, en el fondo, inspirar— a los jóvenes para que deseen vivir en un mundo marcado por la integridad y guiado por el desinterés, y para que estén dispuestos a asumir la responsabilidad de lograr este objetivo.

Cada una de estas mentes es difícil de lograr, y nadie sabe con exactitud cómo desarrollar una educación que produzca personas disciplinadas, sintetizadoras, creativas, respetuosas y éticas. Creo que la supervivencia de nuestro planeta puede depender del cultivo de estas cinco mentes. Pero también creo firmemente que estas facultades se deberían justificar desde un punto de vista que no fuera instrumental.

Como especie, los seres humanos poseemos un asombroso potencial positivo y la historia está repleta de personas que ejemplifican una o más de estas formas de mentalidad: la disciplina de John Keats o de Marie Curie; la capacidad de síntesis de Aristóteles o de Goethe; la creatividad de Martha Graham o de Pablo Picasso; el ejemplo de respeto y consideración de quienes protegieron a ciudadanos judíos durante la Segunda Guerra Mundial o han tomado parte en comisiones de la verdad y la reconciliación durante la última década; los ejemplos éticos de la ecóloga Rachel Carson, que nos alertó de los peligros de los pesticidas, y del estadista Jean Monnet, que ayudó a que Europa abandonara su actitud beligerante y desarrollara unas instituciones pacíficas».

FUENTE: Gardner, H. (2007): *Five minds for the future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Otro estudioso de las características del líder actual, Grant (2004) se pronuncia de forma similar al destacar como características de los nuevos líderes lo que Goleman define como componentes de la inteligencia emocional: autoconciencia, evaluando sus propias emociones, autocontrol de las mismas, empatía y habilidades sociales para influir sobre los demás.

Las propuestas de Gardner o Goleman no son las únicas que han pretendido renovar el concepto de inteligencia. El trabajo de Sternberg (2003), que contrapone la idea de persona inteligente a la de persona tonta, aborda las razones y consecuencias de que personas que se consideran inteligentes hagan tonterías que pueden acarrearles incluso la renuncia a su cargo.

A continuación se señalan las características de los directivos fracasados que según Wagner (2003), un colaborador de Sternberg, serían: incapaces de crear un equipo cohesionado, dirección excesivamente fuerte o débil, demasiado ambiciosos, no atienden las demandas de los trabajadores, demasiado emocionales, insensibles, fríos y arrogantes, mantienen escasas relaciones con el personal y poseen importantes defectos de personalidad.

8.8. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

A lo largo del capítulo se ha hecho referencia en numerosas ocasiones a la importancia de la comunicación en la organización, puesto que entre las funciones fundamentales que cumple se encuentra la de fomentar la motivación del trabajador al aclararle lo que hay que hacer, si lo está haciendo bien o cómo puede mejorar su desempeño, además de ser considerada imprescindible para ejercer un liderazgo eficaz y eficiente.

El proceso de comunicación afecta a todo lo que hace cualquiera de los miembros de una organización, en especial los directivos. Las cuatro funciones principales del administrador: planificación, organización, dirección y control, requieren actividades

de comunicación, convirtiéndose, por tanto, en un elemento imprescindible en todos los procesos que se llevan a cabo en la organización.

Un administrador debe conseguir que las comunicaciones resulten eficaces en la organización tratando de superar, en la medida de lo posible, estas barreras, empleando técnicas como utilizar la retroalimentación en el proceso de comunicación preguntándole al trabajador si ha entendido lo que se le ha explicado o empleando términos claros y comprensibles según el tipo de empleados con los que se pretenda comunicar: no es igual el vocabulario que el administrador de una organización pueda emplear con el personal técnico que con el administrativo.

La comunicación es un proceso dinámico de transmisión de información de una parte a otra, con la intención de cambiar su comportamiento. Se trata de un proceso porque comprende diferentes elementos y su puesta en práctica requiere que se lleven a cabo una serie de etapas. Es dinámico porque cualquier alteración en alguno de sus elementos puede variar el resultado final de la comunicación.

El proceso de comunicación se puede esquematizar de la siguiente manera: el emisor (transmisor) codifica el mensaje y lo transmite a través de un canal (medio) al receptor, quien descodifica el mensaje. El proceso aparece recogido en la figura 8.15.

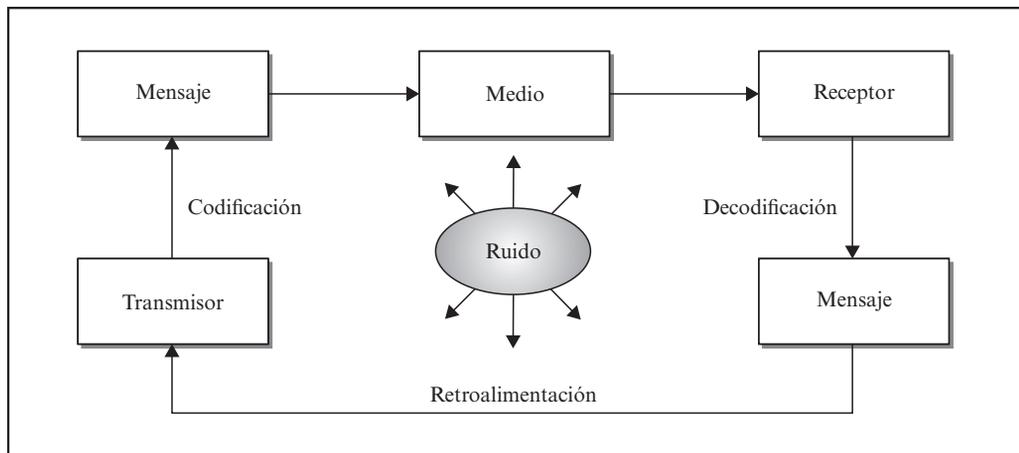


Figura 8.15. El proceso de comunicación interpersonal. [FUENTE: Robbins y Coulter (2010).]

Por tanto, en este proceso aparecen los siguientes elementos:

- *Mensaje*. Es la información (hechos, ideas, etc.) que el emisor transmite al receptor. Se expresa en forma verbal o no verbal. Los administradores envían las órdenes o las tareas que diariamente tienen que llevar a cabo sus trabajadores.
- *Emisor*. Persona o grupo de personas que emiten un mensaje. El emisor es el empleado o administrador con información o ideas que pretende comunicar.

- *Receptor.* Persona o grupos de personas que reciben el mensaje. El empleado o administrador recibe e interpreta el mensaje en función de sus propias experiencias y marcos de referencia.
- *Codificación.* Traducción de una idea surgida del emisor en un símbolo adecuado para su transmisión. Los gerentes suelen codificar mediante palabras, gestos no verbales o imágenes. Corresponde al receptor decodificar o descifrar el mensaje.
- *Canal.* El medio a través del cual se transmite el mensaje. Los gerentes pueden comunicarse a través de llamadas telefónicas, videoconferencias, correo electrónico, etc.
- *Feedback o retroalimentación.* Permite la confirmación del receptor al emisor del mensaje para comunicarle la efectividad de la comunicación recibida. Puede ser positiva o negativa según se logre o no el efecto perseguido.
- *Ruido o barreras de comunicación.* Alteraciones que interfieren en todo el proceso de comunicación creando distorsión, ya sea en la emisión, recepción o retroalimentación del mensaje. Un ejemplo de ello sería la falta de atención del receptor o cuando un trabajador filtra la información al decirle a su superior sólo lo que piensa que quiere escuchar.

Tipos de comunicación en la organización

Para que una organización funcione eficientemente se requieren distintos tipos de comunicación. Se puede distinguir la comunicación vertical (descendente y ascendente) y horizontal.

La comunicación descendente pasa de un nivel de la organización a otro nivel inferior. Un ejemplo de ello sería el gerente que transmite a los trabajadores las metas, instrucciones de trabajo u ofrece retroalimentación sobre su desempeño.

La comunicación ascendente se dirige hacia un nivel superior en la organización. Cuando un superior recaba ideas o sugerencias sobre cómo mejorar a través de buzones de sugerencias o encuestas a los empleados, se está produciendo este tipo de comunicación.

La comunicación horizontal se produce entre los miembros de un mismo grupo de trabajo o entre miembros del mismo nivel jerárquico, con personas ajenas a la empresa, o personal de distintos departamentos, por ejemplo, entre el departamento de producción y ventas de una empresa.

Los flujos verticales y horizontales de la comunicación organizacional se pueden combinar adoptando diversas formas denominadas redes de comunicación teniendo en cuenta los criterios de velocidad, precisión, presencia del líder y satisfacción de los miembros; se recogen en la figura 8.16.

En la red de cadena la comunicación se transmite siguiendo la cadena formal de mando ascendente y descendente. En la de rueda, la comunicación transcurre entre un líder perfectamente identificable y fuerte y el resto del grupo de trabajo. La red multi-canal (todo canal) es aquella en la que la comunicación fluye libremente entre todos los

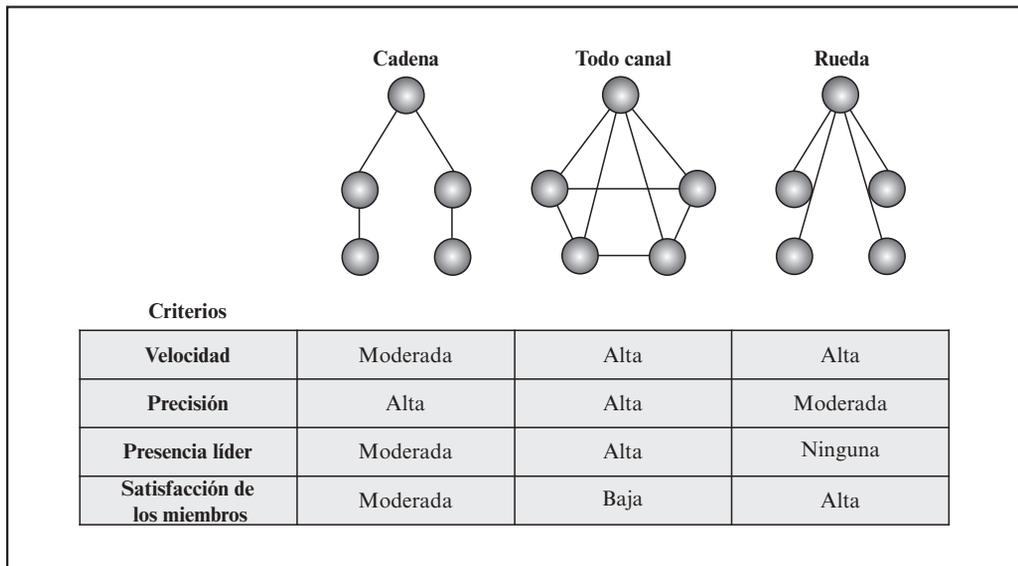


Figura 8.16. Redes de comunicación organizacional. [FUENTE: Robbins y Coulter (2010).]

miembros del equipo. Un gerente usará una red u otra dependiendo de su objetivo. Es decir, si le preocupa la satisfacción de los trabajadores la multicanal es la mejor, pero si prefiere un líder fuerte optará por la de rueda.

También, se puede clasificar la comunicación como formal o informal. La primera es la que sigue los patrones de relaciones laborales establecidos en la organización. Cuando un gerente le pide a un empleado que realice una tarea se está comunicando formalmente.

La comunicación informal no sigue la jerarquía estructural de la organización, como cuando los trabajadores mantienen conversaciones por los pasillos y, a diferencia de la anterior, incluye temas laborales y ajenos a la organización. Suele transmitirse con mayor rapidez que la formal, aunque el nivel de precisión y exactitud es inferior y está sujeta al riesgo de rumor.

La comunicación contribuye a que los miembros de una organización consigan los objetivos individuales y generales y a que coordinen sus actividades. Sin ella, los empleados no tendrían información de las tareas que realizan sus compañeros, ni los líderes recibirían información, por lo que no podrían dar instrucciones, tampoco se podría coordinar el trabajo y, por tanto, la organización no funcionaría de forma eficaz y eficiente.

TÉRMINOS CLAVE

Motivación.	Liderazgo.
Reforzamiento.	Poder.
Equidad.	Autoridad.
Expectativas.	Inteligencia emocional y comunicación.
Recompensas.	

ACTIVIDADES PROPUESTAS

- Ejercicio ¿Tienes carisma?
Para comprobar si usted es una persona con carisma, conteste a las preguntas del siguiente cuestionario (Sellers et al., 1996):
 - Me preocupo más de:
 - Mis actuales competidores
 - Mis futuros competidores
 - Pienso más fácilmente en:
 - Generalidades
 - Particularidades
 - Tengo tendencia a estar enfocado en:
 - Las oportunidades perdidas
 - Las oportunidades conseguidas
 - Prefiero:
 - Fomentar las tradiciones que nos hacen grandes
 - Promover nuevas tradiciones
 - Me gusta comunicar una idea vía:
 - Un mensaje escrito
 - Un esquema de una página
 - Tiendo a preguntar:
 - ¿Cómo podemos hacerlo mejor?
 - ¿Por qué hacemos esto?
 - Creo que:
 - Siempre hay una forma de minimizar el riesgo
 - Algunos riesgos son demasiado elevados
 - Cuando no estoy de acuerdo con mi jefe tiendo a:
 - Mimarlo con dulzura para modificar su punto de vista
 - Le digo con franqueza «estás equivocado»
 - Tiendo a influir en la gente usando:
 - La emoción
 - La lógica
 - Pienso que este cuestionario es:
 - Ridículo
 - Fascinante

2. Éxito del liderazgo.

Para la realización de este ejercicio plante a un grupo de 6 personas el problema siguiente ante el resto de la clase:

Ustedes ostentan la dirección del hospital «Virgen de La Paz» que cuenta con presupuesto global de veintitrés millones de euros y, evidentemente, como ustedes saben, se halla regido por presupuestos que han de optimizar, consiguiendo desde el punto de vista ético, deontológico y moral los mejores resultados humanitarios, pero sin rebasarlo.

Por tanto, de modo estratégico, deben, con dicho presupuesto, decidir qué intervenciones o tratamientos realizar de los que se indican a continuación, sin rebasar el límite establecido de veintitrés millones de euros:

1. Entre nuestros pacientes se cuenta con 6 que requieren una operación de cataratas; de este modo todos podrían hacer vida normal. El coste total es de seis millones de euros.
2. Entre nuestros pacientes figura un niño prematuro que padece una enfermedad congénita, la cual hace imposible saber si sería o no efectiva una intervención quirúrgica; no obstante, está siendo valorada por nuestros especialistas médicos. El coste de la misma es de dos millones de euros.
3. Igualmente existe una anciana de ochenta y seis años entre los pacientes, que, por haber tenido un accidente de tráfico, requiere una intervención para poder hacer vida seminormal. El coste de la misma es de tres millones de euros.
4. Otros dos de los pacientes con los que se cuenta, fumadores de ocho paquetes de cigarrillos diarios, requieren una intervención cuyo objeto es adecuarles los pulmones y bronquios con el fin de que

puedan respirar con normalidad. El coste conjunto es de cuatro millones de euros.

5. Del mismo modo, dos señores que se encuentran en nuestras instalaciones como pacientes requieren un inmediato cambio de sexo que les haga la vida más adecuada a sus sentimientos reales; han tratado de suicidarse en repetidas ocasiones. El coste conjunto es de ocho millones de euros.
6. También se cuenta entre nuestros pacientes con un torero, de veintiséis años, que en una de sus primeras corridas ha sufrido una cogida, y de dilatar la intervención le impedirá volver a llevar a cabo su actividad habitual. El coste de la misma es de cinco millones de euros.
7. Para concluir, se cuenta con otros tres pacientes que requieren un especial tratamiento hasta que llegue un hígado para cada uno. Los tres consumen alcohol en exceso y por cada año de tratamiento conjunto el hospital desembolsará seis millones de euros.

El trabajo consiste en que el subgrupo de alumnos seleccionado discuta la elección más adecuada sin pasar del presupuesto establecido y en el menor tiempo posible, mientras que el resto del grupo deberá ir evaluando las características de los miembros del subgrupo que se recogen en la tabla siguiente.

Una vez finalizado el tiempo fijado para la realización del ejercicio y teniendo en cuenta que el éxito del liderazgo se basa en que el líder del subgrupo será quien consiga introducir cambios en el comportamiento de otros, sume las puntuaciones otorgadas por el resto de la clase a cada candidato para cada ítem, sabiendo que cuanto mayor sea el valor otorgado a cada candidato, más éxito tendrá su forma de ejercer el liderazgo.

	0 Nada en absoluto	1 Comparati- vamente poco	2 En cierto grado	3 Bastante	4 Alto grado
Grado en que muestra iniciativa					
Grado en que es eficiente diciendo lo que debe decir					
Grado en que motiva a los demás a participar					
Grado en que diferencia los problemas					
Grado en que influye en los demás miembros					
Grado en que conduce la discusión					
Grado en que aporta buenas soluciones a los problemas					
Tiempo que interviene					

- Analice algunas de las prácticas empresariales que se lleven a cabo en las organizaciones para motivar a los trabajadores e indique cuál es a su parecer el grado de eficacia.
- Realice una selección de empresarios que destaquen por llevar a cabo un liderazgo eficaz y eficiente en la organización a la que

pertenezcan. Indique claramente qué tipo de liderazgo llevan a cabo teniendo en cuenta las teorías y enfoques sobre el liderazgo que se han analizado en este capítulo.

- Ponga varios ejemplos de cómo los gerentes podrían usar la comunicación informal en beneficio de una organización.

CASO PRÁCTICO: «Fish!, la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación»

Ésta es una historia de peces y vendedores de pescado que muestra cómo al cambiar la actitud uno puede disfrutar de su trabajo y de la vida cotidiana. ¿Tiene algo que ofrecer un puesto del mercado Pike Place de Seattle que vende pescado a una multinacional financiera con problemas? Mary Jane, una ejecutiva agresiva de esa empresa descubrirá que sí y mucho. El departamento en el que ella trabaja es temido y odiado por todos los demás emplea-

dos de la empresa porque en él todo se acumula y se retrasa. Además, el personal que trabaja ahí parece constantemente desinteresado en hacer bien su tarea.

Sin embargo, los pescaderos del puesto del mercado no sólo parece que se lo estén pasando bien trabajando, sino que, además, los clientes están encantados y es la pescadería que más vende. Siguiendo los consejos de uno de los vendedores, la ejecutiva logrará infundir motivación a su departamento para dejar de ser el «basurero tóxico», como lo calificaban el resto de los compañeros.

El proceso empieza con una serie de cuestiones que Mary Jane planteó a su equipo: ¿estáis interesados en trabajar en un lugar donde se respire la misma energía que en el famoso mercado de pescado de Pike Place?, ¿un lugar donde sonríais más a menudo?, ¿un lugar donde tengáis sentimientos positivos sobre lo que hacéis y cómo lo hacéis?, y ¿un lugar al que tengáis ganas de ir todos los días?

Para impulsar la transformación comienza con una serie de reuniones con sus empleados donde comprueba que el personal está preparado para dar mucho más de sí, aunque hace falta la intervención de unos pescaderos para sacar sus capacidades a la luz. Para ello elaboran conjuntamente una serie de preguntas que formulan al equipo para que vayan pensando sobre ellas. Dichas cuestiones se resumen en: los pescaderos tienen muy claro que eligen su actitud cada día, y tú, ¿cómo te sientes cuando haces tu trabajo, estás impaciente, aburrido o entusiasmado?, ¿cómo queremos sentirnos mientras trabajamos?; los pescaderos se divierten en su trabajo, y tú ¿cómo puedes pasarlo bien y crear más energía?; los pescaderos pasan un buen rato e incluyen en él a los clientes, y tú, ¿sabes quiénes son tus clientes y de qué manera puedes estimularlos para alegrarles el día?, ¿cómo podemos hacer lo mismo entre nosotros?; los pescaderos están totalmente presentes en su trabajo, y tú ¿puedes hacer lo mismo?

El equipo de trabajo al completo, con sus visitas a la pescadería, pudo observar que si es posible convertir un puesto de pescado de un mercado local en un fantástico lugar para trabajar, cualquier departamento de una organización, con la participación y las ideas de todos sus trabajadores, puede elegir hacer lo mismo.

Ahora los empleados antiguos tienen el entusiasmo de los nuevos, y lo que se consideraba un trabajo rutinario se ha transformado en una actividad con valor añadido.

Los ingredientes de esa transformación están inscritos en una placa que se colgó a la entrada de la puerta principal del edificio de la multinacional financiera y dice así:

«Cuando entre en este recinto para trabajar, elija por favor la actitud de hacer que hoy sea un gran día. Los compañeros, los clientes, los miembros del equipo y usted mismo lo agradecerán. Encuentre maneras de jugar. Podemos tomarnos el trabajo muy en serio sin estar serios. Esté atento para poder estar presente cuando más lo necesiten los clientes y los miembros del equipo. Y si siente que le falta energía, pruebe este remedio: busque una persona que necesite ayuda, una palabra de apoyo o sentirse escuchada y alégrole el día».

FUENTE: Fragmentos del best seller *FISH!*, la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación, de Stephen C. Lundin, M. D., Harry Paul y John Christensen, 2000. <http://www.fishphilosophy.com>.

CUESTIONES

1. Entre en la dirección <http://www.fishphilosophy.com>, y analice la forma en que llevan a cabo su trabajo los pescaderos del mercado Pike Place.
2. ¿Cree que es posible trasladar esa forma de trabajar a una institución financiera?
3. Analice detenidamente los ingredientes que condujeron a esa transformación y ponga ejemplos de cómo conseguir cada uno de ellos.

LECTURAS Y ENLACES DE INTERÉS

Gardner, H. (2006): *Five minds for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Sternberg, R. J. (2003): *Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas*. Barcelona: Ares y Mares, Crítica S. L.

Rovira, A. y Trías de Bes, F. (2004): *La buena suerte*. Argentina: Urano.

<http://www.fishphilosophy.com>.

<http://www.greatplacetowork.com>.

Bibliografía general

- Abell, D. F. (1980): *Defining the business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ackoff, R. L. (1978): *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa.
- Ackoff, R. L. (1990): *El arte de resolver problemas: las fábulas de Ackoff*. México: Limusa.
- Adams, J. S. (1965): Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social Psychology* (pp. 267-300). Nueva York: Academy Press.
- Aguirre, A. (1992): *Fundamentos de economía y administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Aguirre, A. A., Castillo, A. M. y Tous, D. (1999): *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.
- Alcaide, M. y González, M. (1997): *Dirección de Recursos Humanos I. El liderazgo: estilos de dirección y decisión*. Sevilla: Minerva.
- Alderfer, C. P. (1969): An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5-20, mayo.
- Andersson, P. (2002): Connected internationalisation processes: The case of internationalising channel intermediaries. *International Business Review*, 11 (3), 365-383.
- Andrews, K. R. (1977): *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Eunsa.
- Ansoff, H. I. (1976): *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Argandoña, A. (2011): La ética y la toma de decisiones en la empresa. *Universia Business Review*, 30, 22-31.
- Ariño, A., De la Torre, J. y Ring, P. (2001): Relational quality: Managing trust in corporate alliances. *California Management Review*, 44 (1), 109-131.
- Bañón-Gomis, A. (2011): La empresa ética y responsable. *Universia Business Review*, 30, 32-43.
- Barroso, C. (coord.) (2012): *Economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Bartlett, C. A. y Ghoshal, S. (1991): *La empresa sin fronteras: La solución transnacional*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1981): *Stogdill's Handbook of Leadership*. Nueva York: The Free Press.
- Bennis, W. G. y Schein, E. H. (1965): *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. Nueva York: John Wiley.
- Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964): *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Bouzas, R. (2004): La organización administrativa de la Xunta de Galicia: 20 años de autonomía. *Institut de Ciències Polítiques i Socials*, WP, n.º 235. Recuperado el 14 de junio de 2012, en http://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2004/hdl_2072_1226/ICPS235.pdf.

Bibliografía general

- Brenner, S. N. (1992): Ethics Programs and Their Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 11 (5-6), 391-399.
- Bueno, E. (1993): *Curso básico de economía de la empresa: un enfoque de organización*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E. (1996): *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E. (2002): *Economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E. (2005): *Curso básico de economía de la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Bueno, E. (dir. y coor.) (2004): *El gobierno de la empresa. En busca de la transparencia y la confianza*. Madrid: Pirámide.
- Burns, T. y Stalker, G. M. (1961): *The management of innovation*. Londres: Tavistock.
- Cabanelas, J. (1997): *Dirección de empresas. Bases en un entorno abierto y dinámico*. Madrid: Pirámide.
- Canals, J. (1999): *La internacionalización de la empresa: Cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cantillon, R. (1950): *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Carlzón, J. (1991): *El momento de la verdad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Carrasco, I. (2005): La ética como eficiencia: la responsabilidad social en las cooperativas de crédito españolas. *CIRIEC-España: Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 53, 351-367.
- Carroll, A. B. (1979): A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Chaves, R. y Soler, F. (2004): *El gobierno de las cooperativas de crédito en España*. Valencia: CIRIEC-España y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Chiavenato, I. (1988): *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Collins, J. y Porras, J. (2002): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Collins.
- Conso, P. y Poulain, P. (1971): *Informática y gestión en la empresa*. Barcelona: Editores Técnicos Asociados.
- Corona, J. (2005): *Manual de la empresa familiar*. Deusto.
- Cortina, A. (1994): *Ética de la empresa*. Trotta.
- Cuervo, A. (dir.) (1994): *Introducción a la administración de empresas*. Madrid: Civitas.
- Daft, R. L. (2004): *Teoría y diseño organizacional*, 8.^a ed. México: Thomson.
- De la Fuente, J. M., García-Tenorio, J. y Guerras, L. A. (1997): *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Deal, T. A. y Kennedy, A. A. (1985): *Cultura corporativa*. México, DF: Fondo Educativo Interamericano.
- Díaz, S. (2012): Mapfre en México, una historia de éxito. *El mundo de MAPFRE* (75), 22-27.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F. y Periañez, R. (2000): *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín, F. y Periañez, R. (2001): *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, E. P. (2000): *Administración y dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Díez de Castro, J. (1996): *Administración de empresas. Libro de actividades. Casos, cuestiones y lecturas*. Madrid: Pirámide.

- Díez de Castro, J. (2002): *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Pirámide.
- Díez de Castro, J., Redondo, C., Barreiro, B. y López, M. A. (2008): *Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento*. Madrid: Pirámide.
- Díez, E., García, J., Martín, F. y Periañez, R. (2001): *Administración y Dirección*. Madrid: McGraw-Hill.
- Donalson, T. y Preston, L. (1995): The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Driscoll, D. y Hoffman, W. (1999): *Ethics Matters How to Implement Values-Driven Management*. Waltham, MA 02452: Center for Business Ethics.
- Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*. Nueva York: Harper and Row.
- Fernández, E. (2008): *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Paraninfo.
- Fernández, E. y Fernández, Z. (1988): *Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva*. Barcelona: Ariel Economía.
- Fernández, E., Junquera, B. y Del Brío, J. A. (2008): *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Madrid: Paraninfo.
- Fernández, J. M. (1972): *Economía y gestión de la empresa*. Madrid: ICE.
- Fernández, R. y Fuentes, G. (2008): *La internacionalización de Pérez y Cía. La internacionalización de la empresa familiar*, 217-227. Edición Digital @tres, S. L. L.
- Fiedler, F. (1967): *A Theory of leadership effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Fontrudona, J. y Argandoña, A. (2011): Una visión panorámica de la ética empresarial. *Univer-sia Business Review*, 30, 12-21.
- Fontrudona, J., Guillén, M. y Rodríguez, A. (1998): *La ética que necesita la empresa*. Madrid: Unión Editorial.
- Freeman, E. (1984): *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Printman Press.
- French, J. R. y Raven, B. (1959): The bases of social power. En D. Cartwright (ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Galbraith, J. K. (1969): *El nuevo estado industrial*. Madrid: Ariel (primera versión en inglés de 1967).
- Gallego, M. A. y Casanueva, C. (2011): *Dirección y organización de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Gallo, M. A. (1995): *Empresa familiar. Texto y casos*. Praxis.
- García del Junco, J. (2000): *Fundamentos de gestión empresarial*. Madrid: Pirámide.
- García, D. (1996): *La ética como instrumento de la gestión empresarial*. Universitat Jaume I.
- Gardner, H. (2001): *La inteligencia reformulada: Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós.
- Gercken, G. E. (1996): Define your misión. *Vision*, 1 (1), 20-25.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. y Konopaske, R. (2006): *Organizations. Behavior, Structure and Processes*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1996): *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.
- Gómez-Mejía, L. R. y Balkin, D. V. (2003): *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Goodman P. S. y Friedman A. (1971): An Examination of Adams' Theory of Inequity, *Administrative Science Quarterly*, 271-288, septiembre.
- Grant, R. M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, 5.ª ed. Thomson-Civitas.
- Guerras, L. A. (1995): La dirección estratégica en organizaciones no lucrativas. En J. E. Navas (coord.), *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*. Madrid: Civitas.

Bibliografía general

- Guerras, L. A. y López-Hermoso, J. J. (2002): La responsabilidad social de la empresa. Perspectivas desde la dirección estratégica. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*, 4, 263-275.
- Guerras, L. A. y Navas, J. E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, 4.ª ed. Pamplona: Thomson-Civitas.
- Hampton, D. R. (1989): *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. y Slocum, J. W. (2002): *Administración. Un enfoque basado en competencias*, 9.ª ed. Thomson.
- Hernández, M. J., García, E. y Aranda, M. (2006): Caso Grúas Ruiz. *Cuadernos de Gestión*, 6 (1), 113-124.
- Hersey, P. y Blanchard, K. (2001): *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. Nueva York: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. (1966): *Work and the nature of man*. Nueva York: World Publishing.
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2005): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill.
- Hisrich, D. R., Peters, M. P. y Shepherd, D. A. (2005): *Entrepreneurship*, 6.ª ed. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006): *Administración*, 9.ª ed. Pearson, Prentice-Hall.
- Hofer, C. H. y Schendel, D. (1978): *Strategic formulation: analytical concepts*, West.
- House, R. J. (1971): A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* (16), 321-338.
- Hudge, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. (2003): *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*, 6.ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C. y Ferrer, C. (2009): *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. y Matteson, M. T. (2006): *Comportamiento organizacional*. Mexico: McGraw-Hill.
- Jarillo, J. C., y Martínez, J. (1991): *Estrategia internacional: Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Jensen, M. C. y Meckling, W. (1976): Theory of the firm: managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *The Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001): *Dirección estratégica*, 5.ª ed. Madrid: Prentice-Hall.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): *Dirección estratégica*, 7.ª ed. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79, enero-febrero.
- Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E. (1987): *Administración de las organizaciones. Enfoque de sistemas y contingencias*. McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, S. A. y Locke, E. A. (1991): Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive* (5), 48-60.
- Knight, F. H. (1947): *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. Madrid: Aguilar (primera versión en inglés de 1921).
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1994): *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998): *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Koontz, H., O'Donnell, C. y Wehrich, H. (1990): *Elementos de administración*. México: McGraw-Hill.

- Laguna, M. (1997): La disyuntiva de la internacionalización. *Harvard Deusto Business Review*, 81, 75-87, noviembre-diciembre.
- Lewin, K. y Lippitt, R. (1938): An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note. *Sociometry*, 1, 292-300.
- Llopis, J. (1992): *La cultura de empresa. Análisis y enfoque cualitativo para la toma de decisiones*. Universidad de Alicante y Caja de Ahorros del Mediterráneo.
- Marshall, A. (1963): *Principios de economía*. Madrid: Aguilar (primera versión en inglés de 1890).
- Maslow, A. H. (1943): A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* (50).
- McClelland, D. C. (1965): Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist* (20), 321-333.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1983): *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Ariel Economía.
- Mintzberg, H. (1992): *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993): *El proceso estratégico*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. y Voyer, J. (1997): *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice-Hall.
- Mitchell, R., Agle, B. y Wood, D. (1997): Toward a theory stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-886.
- Mitchell, T. R. (1982): Motivation: New direction for theory, research, and practice. *Academy of Management Review* (7), 80-88.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2002): *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Navas, J. E. y Guerras, L. A. (2012): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Editorial Civitas.
- Nieto, M. y Fernández, R. (2004): Responsabilidad social corporativa: La última innovación en management. *Universia Business Review*, 1, 28-39.
- Odiorne, G. S. (1973): *Administración por objetivos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. y Rynes, S. L. (2003): Corporate Social and Financial Performance. A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- Ouchi, W. (1981): *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Porter, L. W. y Lawler, E. E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Illinois: Dorsey Press And Richard D. Irwin, Inc.
- Porter, M. (1979): How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1982): *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. (1987): *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1990): *The competitive advantage of nations*. Nueva York: The Free Press.
- Porter, M. (1999): Cúmulos y competencia. Nuevos objetivos para empresas, estados e instituciones. En Porter, M. (ed.), *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- PricewaterhouseCoopers (2003): *Responsabilidad social corporativa. Tendencias empresariales en España*. Barcelona: PricewaterhouseCoopers.
- Robbins, S. P. (1994): *Administración. Teoría y práctica*, 4.ª ed. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1996): *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Bibliografía general

- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005): *Administración*, 8.^a ed. Pearson, Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2000): *Administración*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2004): *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rosener, J. B. (1990): Ways women lead. *Harvard Business Review* (68), 119-125.
- Sánchez G. (1995): Dirección y liderazgo en la empresa. *Alta dirección* (181), 161-167.
- Sanchez, G. (coord.) (2011): *Administración de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Say, J. B. (1830): *Cours complet d'économie politique*. París.
- Schein, E. H. (1984): *Coming to a new awareness of organizational culture*. *Organization Dynamics*.
- Schein, E. H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. Josey Bass.
- Schein E. H. (1988): *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schendel, D. y Hofer, C. (1979): *Strategic management*. Boston: Little Brown.
- Schumpeter, J. A. (1963): *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica (primera versión en alemán de 1911).
- Schumpeter, J. A. (1978): *Capitalismo, socialismo y democracia*. Madrid: Aguilar (primera versión en inglés de 1942).
- Sellers, P. (1996): What exactly is charisma? *Fortune*, 1 (133), 68-74.
- Simon, H. A. (1964): *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar (primera versión en inglés de 1947).
- Simon, H. A. (1977): *The new science of management decision*. Prentice-Hall. Traducción al castellano de 1982: *La nueva ciencia gerencial*. Buenos Aires: Ateneo.
- Simon, H. A. (1979): *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
- Skinner, B. F. (1969): *Contingencies of reinforcements: A theoretical analysis*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.
- Smith, A. (1958): *Naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica (primera versión en inglés de 1776).
- Sol Meliá (2009): *Memoria de sostenibilidad Sol Meliá 2009*. Disponible en prensa.solmelia.com/show_annex.html?id=2994 (accedido el 15 de junio de 2012).
- Sol Meliá (2010): *Memoria de sostenibilidad 2010*. Disponible en http://prensa.solmelia.com/view_manager.html?root=87,9 (accedido el 15 de junio de 2012).
- Spear, R. (2004): El gobierno democrático en las empresas cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 11-30.
- Steiner, G. A. (1979): *Planificación de la alta dirección*. Pamplona: Eunsa.
- Stephen, P. R. y Coulter, M. (2005): *Administración*, 8.^a ed. México: Pearson.
- Sternberg, R. J. (2003): *Por qué las personas inteligentes pueden ser tan estúpidas*. Barcelona: Ares y Mares. Crítica S. L.
- Stogdill, R. M. y Coons, A. E. (1951): Leader Behavior: Its description and measurement. *Research Monograph* (88), Ohio State University, Columbus: Bureau of Business Research.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996): *Administración*, 4.^a ed. México: Prentice-Hall.
- Tannenbaum, A. y Schmidt, W. H. (1973): How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review* (51), 162-180.
- Valor, C., Merino, A. y Palomo, R. J. (2005): Los códigos éticos en las cajas de ahorro y cooperativas de crédito: estado de la cuestión y análisis empírico. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 85, 61-85.
- Veciana, J. A. (1999): Creación de empresas como programa de investigación científica. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 11-36.

- Votaw, D. (1972): Genius became rare: a comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15 (2), 25-31.
- Vromm, V. H. (1964): *Work and Motivation*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Wagner, R., K. (2003): Practical Intelligence. En R. Sternberg (ed.), *Handbook of intelligence*. Cambridge: University Press.
- Wilkins, A. L. y Ouchi, W. G. (1983): Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

TÍTULOS RELACIONADOS

- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, *M.^a J. Hernández Ortiz (coord.)*.
- ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES EN EL ENTORNO ACTUAL, *A. A. Aguirre Sádaba, A. M.^a Castillo Clavero y D. Tous Zamora*.
- CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, *A. M.^a Castillo Clavero, I. M.^a Abad Guerrero y M.^a Á. Rastrolo Horriño*.
- CASOS PRÁCTICOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, *M.^a J. Hernández Ortiz (coord.)*.
- CREACIÓN DE EMPRESAS (2 VOLS.), *J. A. Jiménez Quintero (coord.)*.
- DECISIONES EMPRESARIALES CON HOJA DE CÁLCULO, *D. Villalba Vilá y Y. Bueno Hernández*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (2 VOLS.), *J. A. Jiménez Quintero*.
- DIRECCIÓN DE EMPRESAS, *A. M.^a Castillo Clavero e I. M.^a Abad Guerrero*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos, *E. Bueno Campos, M.^a P. Salmador Sánchez, C. Merino Moreno y J. I. Martín Castilla*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Nuevas perspectivas teóricas, *E. Bueno Campos, P. Morcillo Ortega y M.^a P. Salmador Sánchez*.
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS. Teoría y práctica, *E. Albizu y J. Landeta (coords.)*.
- DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR TURÍSTICO, *I. Martín Rojo*.
- DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS, *M.^a Á. Gallego Águeda y C. Casanueva Rocha*.
- ECONOMÍA DE LA EMPRESA, *C. Barroso Castro (coord.)*.
- EMPRESAS Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS, *C. Casanueva Rocha y M.^a A. Gallego Águeda*.
- ESTRATEGIA Y POLÍTICA DE EMPRESA. Lecturas, *S. Garrido Buj y J. M. Rodríguez Carrasco*.
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, *Ó. Gutiérrez Aragón*.
- FUNDAMENTOS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, *M.^a del M. Fuentes Fuentes y E. Cordón Pozo*.
- GESTIÓN DE CALIDAD. Mejora continua y sistemas de gestión. Teoría y práctica. *J. Velasco Sánchez*.
- GESTIÓN DE LA CALIDAD EMPRESARIAL. Fundamentos e implantación, *F. J. Lloréns Montes y M.^a del M. Fuentes Fuentes*.
- GESTIÓN DE LA CALIDAD Y GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL. Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones, *E. Claver Cortés, J. F. Molina Azorín y J. J. Tarí Guilló*.
- GESTIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA, *M.^a P. Andrés Reina*.
- GESTIÓN DE LA LOGÍSTICA EN LA EMPRESA. Planificación de la cadena de suministros, *J. Velasco Sánchez*.
- GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA. Planificación, programación y control, *J. Velasco Sánchez y J. A. Campins Masriera*.
- GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA. Planificación, programación y control, *J. Velasco Sánchez y J. A. Campins Masriera*.
- LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES, *A. Hidalgo Nuchera, G. León Serrano y J. Pavón Morote*.
- LA GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA. Teoría y práctica, *S. J. Arjonilla Domínguez y J. A. Medina Garrido*.
- MEJORANDO LA PRODUCCIÓN CON LEAN THINKING, *J. Santos, R. A. Wysk y J. M. Torres*.
- ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Estructura, procesos y modelos, *E. Bueno Campos*.
- ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN. Distribuciones en planta y mejora de los métodos y los tiempos, *J. Velasco Sánchez*.
- PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS, *F. J. González Domínguez y J. Ganaza Vargas (coords.)*.

Si lo desea, en nuestra página web puede consultar el catálogo completo o descargarlo:

