



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

Facultad de Estudios a Distancia

## Programas de Estudio a Distancia

### Modelos Gerenciales



[www.unipamplona.edu.co](http://www.unipamplona.edu.co)

**Esperanza Paredes Hernández**

Rectora

**María Eugenia Velasco Espitia**

Decana Facultad de Estudios a Distancia

# Presentación

La educación superior se ha convertido hoy día en prioridad para el gobierno Nacional y para las universidades públicas, brindando oportunidades de superación y desarrollo personal y social, sin que la población tenga que abandonar su región para merecer de este servicio educativo; prueba de ello es el espíritu de las actuales políticas educativas que se refleja en el proyecto de decreto Estándares de Calidad en Programas Académicos de Educación Superior a Distancia de la Presidencia de la República, el cual define: "Que la Educación Superior a Distancia es aquella que se caracteriza por diseñar ambientes de aprendizaje en los cuales se hace uso de mediaciones pedagógicas que permiten crear una ruptura espacio temporal en las relaciones inmediatas entre la institución de Educación Superior y el estudiante, el profesor y el estudiante, y los estudiantes entre sí".

La Educación Superior a Distancia ofrece esta cobertura y oportunidad educativa ya que su modelo está pensado para satisfacer las necesidades de toda nuestra población, en especial de los sectores menos favorecidos y para quienes las oportunidades se ven disminuidas por su situación económica y social, con actividades flexibles acordes a las posibilidades de los estudiantes.

La Universidad de Pamplona gestora de la educación y promotora de llevar servicios con calidad a las diferentes regiones, y el Centro de Educación a Distancia de la Universidad de Pamplona, presentan los siguientes materiales de apoyo con los contenidos esperados para cada programa y les saluda como parte integral de nuestra comunidad universitaria e invita a su participación activa para trabajar en equipo en pro del aseguramiento de la calidad de la educación superior y el fortalecimiento permanente de nuestra Universidad, para contribuir colectivamente a la construcción del país que queremos; apuntando siempre hacia el cumplimiento de nuestra visión y misión como reza en el nuevo Estatuto Orgánico:

**Misión:** Formar profesionales integrales que sean agentes generadores de cambios, promotores de la paz, la dignidad humana y el desarrollo nacional.

**Visión:** La Universidad de Pamplona al finalizar la primera década del siglo XXI, deberá ser el primer centro de Educación Superior del Oriente Colombiano.

## MODELOS GERENCIALES

Tabla de Contenido

Presentación

Introducción

Horizontes

UNIDAD 1: Modelos Gerenciales relacionados con la competitividad del mercado

Descripción Temática

Horizontes

Núcleos Temáticos

Proceso de Información

- 1.1. Modelo racional de Kepner y Trigoe
- 1.2. Modelo de competitividad de Michael Porter con el diamante y las 5 fuerzas
- 1.3. Modelo gerencial de W. Edward Deming para el mejoramiento continuo
- 1.4. Modelo del Boston Consulting Group para mejorar el crecimiento del mercado
- 1.5. Modelo ampliado de Igor Ansoff para mejorar la rentabilidad de la empresa
  - Proceso de comprensión y análisis
  - Solución de problemas
  - Síntesis Creativa y Argumentativa
  - Autoevaluacion
  - Repaso significativo
  - Bibliografía Sugerida

UNIDAD 2: Modelos Gerenciales relacionados con la innovación del mercado.

Descripción temática

Horizontes

Núcleos Temáticos

Proceso de Información

- 2.1 El modelo de innovación de W. Chan Kim y Reneé Mousbourgne
- 2.2 El modelo contingencial de liderazgo de Fred Fiedler
- 2.3 El modelo de integración y diferenciación de Lawrence y Lorsch
- 2.4 El modelo de tecnología y estructura de Joan Woodward
- 2.5 El modelo de interdependencia de James Thompson
- 2.6 El modelo de conflicto y negociación de Richard Walton, Robert Blake y Jane Mounton
- 2.7 El modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman
- 2.8 El modelo de organizaciones que aprenden de Peter Senge
  - Proceso de comprensión y análisis
  - Solución de problemas

---

Síntesis creativa y argumentativa  
Autoevaluación  
Repaso significativo  
Bibliografía Sugerida

UNIDAD 3: Modelos gerenciales relacionados con los procesos de Gestión

- Descripción temática  
Horizontes  
Núcleos Temáticos  
Proceso de información
- 3.1 modelo estructural de Henry Mintzberg  
3.2 El modelo de las nuevas tecnologías de información y comunicación de Don Tapscott.  
3.3 El modelo de responsabilidades sociales de Domènec Melé  
3.4 El modelo de ciclo de vida de Robert Quinn  
3.5 El modelo de franquicias modulares de la China
- Proceso de Comprensión y análisis  
Solución de Problemas  
Síntesis creativa y argumentativa  
Autoevaluación  
Repaso Significativo  
Bibliografía sugerida

## Introducción

Así como en economía hay una asignatura denominada econometría que trata de medir y elaborar un modelo económico que trata de interpretar la realidad a través de un modelo macro o microeconómico me parece por analogía que modelos gerenciales pudiera llamarse "Gerenciametría" porque en la asignatura se busca aplicar unos modelos gerenciales modernos que a la luz de las nuevas megatendencias universales afectan la eficacia, eficiencia, productividad, crecimiento y desarrollo de la empresa y la sociedad en general.

En la unidad 1 denominada Modelos Gerenciales relacionados con el mercado se explican los modelos de Kepner y Trigoe; el modelo de competitividad y 5 fuerzas de Michael Porter; el modelo de Igor Ansoff sobre la relación producto-mercado, Boston Consulting Group, que relaciona crecimiento del mercado con participación relativa del mercado. También se analiza la incertidumbre ambiental, conceptos de integración y diferenciación, tecnología y estructura, modelos de calidad de Edward Deming e interdependencia de actividades de Jame Thompson.

En la unidad 2 denominada Modelos gerenciales relacionados con la innovación se analiza el modelo de W. Chan Kim y René Mousbourg, basados en la importancia de las curvas de valor de los océanos azules que compiten con los océanos rojos. Se analiza el modelo que aplican las organizaciones inteligentes que aprenden de Peter Senge.

El modelo Contingencial de liderazgo de Fred Fiedler que relaciona empresas y ejecutivos orientados a la tarea o al fomento de las relaciones interpersonales.

El modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman amplia las inteligencias al plano de las emociones, los sentimientos, las pasiones, el control de la ira; la autoconciencia, la autorregulación y el fomento de las habilidades sociales.

En la unidad 3, denominada Modelos Gerenciales relacionados con los Procesos de Gestión se plantean las configuraciones estructurales de Henry Mintzberg, el modelo de responsabilidades sociales de Domènec Melé. El modelo de ciclo de vida de Robert Quinn sobre etapas de las empresas. Al final se plantean las nuevas tecnologías de información y comunicación de Don Tapscott.

Las franquicias modulares de la China rompen un paradigma de un país comunista, socialista que intenta basar su desarrollo en un modelo capitalista retador al futuro.

**Horizontes**

- Identificar los elementos componentes de cada modelo gerencial para aplicarlo al logro de la eficiencia y eficacia de la empresa.
- Formar criterios gerenciales para conocer en una determinada situación cuál es el modelo más adecuado para interpretar la realidad.
- Desarrollar una metodología para el planteamiento e implementación de modelos gerenciales pertinentes para maximizar el valor de la empresa en el largo plazo.

**UNIDAD 1: MODELOS GERENCIALES RELACIONADOS CON LA COMPETITIVIDAD DEL MERCADO****Descripción Temática**

Ubicar a los estudiantes como fue el proceso de pasar hace 200 años de los elementos componentes de la ventaja “comparativa” planteada por los clásicos al nuevo paradigma de la “ventaja competitiva”, dando a conocer las etapas de desarrollo competitivo a través de las cuales los países y las empresas puedan mejorar o declinar a través de la conformación de cluster de industria que haga que las empresas sean competitivas a nivel del mercado mundial.

El modelo de Kepner y Trigoe muestra la metodología para tomar decisiones relacionadas con la solución de casos.

El modelo de Edward Deming toma en cuenta los 14 puntos de calidad para aplicar en un diseño de calidad total para mejorar el mundo.

El modelo ampliado de Igor Ansoff muestra una matriz conformada por combinación de productos y mercados actuales, mejorados y nuevos que permiten mejorar la rentabilidad de la empresa y el mercado.

El modelo del Boston Consulting Group es una matriz que combina la participación relativa del mercado con el crecimiento del mercado dando origen a 4 cuadrantes donde se ubican: 1) los productos vaca lechera que genera efectivo, 2)los productos estrellas que consumen efectivo, 3) los productos dilemas que son un interrogante y los 4) productos perros que son candidatos a sacar del mercado.

**Horizontes**

- Mejorar la toma de decisiones de los participantes
- Mejorar la competitividad
- Mejorar la calidad de la empresa
- Mejorar el portafolio de productos de la empresa de acuerdo al ciclo de vida de los productos.

**Núcleos Temáticos y Problemáticos**

- El modelo racional de Kepner y Trigoe
- El modelo de competitividad y 5 fuerzas de Michael Porter
- El modelo de crecimiento de mercado del Boston Consulting Group
- El modelo de rentabilidad producto-mercado de Igor Ansoff

- 
- El modelo de calidad de Edgard Deming

## Proceso de Información

### 1.1 EL MODELO DEL DIRECTIVO RACIONAL DE KEPNER Y TREGOE

Plantea los siguientes puntos para la toma de decisiones de la gerencia.

- 1) Formulación y planteamiento del problema partiendo de la base de que un problema es una desviación entre la situación ideal y la situación real a través del tiempo y respondiendo a las siguientes preguntas.
  - a) Que; es el problema
  - b) Donde; se presenta el problema
  - c) Cuando; se presenta el problema
  - d) Cuanto; cual es la magnitud del problema
- 2) Causas del problema: se resuelve aplicando el modelo de espina de pescado de Ishakawa
- 3) Determinar el objetivo, contrario al problema.
- 4) Planteamiento de alternativas, la esencia de un gerente es tener varias alternativas (mínimo 3).
- 5) Análisis, ventajas y desventajas de cada alternativa
- 6) Decisión
- 7) Llevar a la práctica la decisión

Dirección racional significa hacer pleno uso de la capacidad de razonamiento de los integrantes de la organización.

Es un proceso continuo. El uso de ideas (y sus beneficios) eventualmente irá desapareciendo si estas no se usan ni refuerzan constantemente.

La dirección racional tiene por objeto un cambio de primer orden, y por lo tanto exige un compromiso igual.

Debemos identificar a las personas relevantes de la organización ya que ellas deberán ser las primeras en aprender y utilizar las nuevas ideas. Debemos reconocer a quienes implantaran las conclusiones que surjan del uso de las ideas.

El objetivo es acercar más a la organización a su máximo potencial. Esto solo puede hacerse implantando el trabajo en equipo con base en el uso consciente y continuo de planteamientos comunes expresados en un lenguaje sencillo y común,

---

y enfocados a la resolución de los asuntos importantes de una organización.

## 1.2 EL MODELO DE COMPETITIVIDAD Y 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Esta conformado por el diamante competitivo que es un sistema interdependiente con los siguientes elementos:

- a) La estrategia, la estructura y la rivalidad.
- b) Los factores básicos y avanzados
- c) La cadena de valor o cluster de industria.
- d) La demanda interna
- e) El gobierno
- f) El azar(lo aleatorio)

Las 5 fuerzas de Porter están conformadas por los siguientes componentes:

- a) Barreras de entradas altas o bajas
- b) Capacidad de negociación de los clientes
- c) Capacidad de negociación de los proveedores
- d) La posibilidad de productos sustitutos
- e) La rivalidad entre empresas

## PLANTEAMIENTOS DE COMPETITIVIDAD

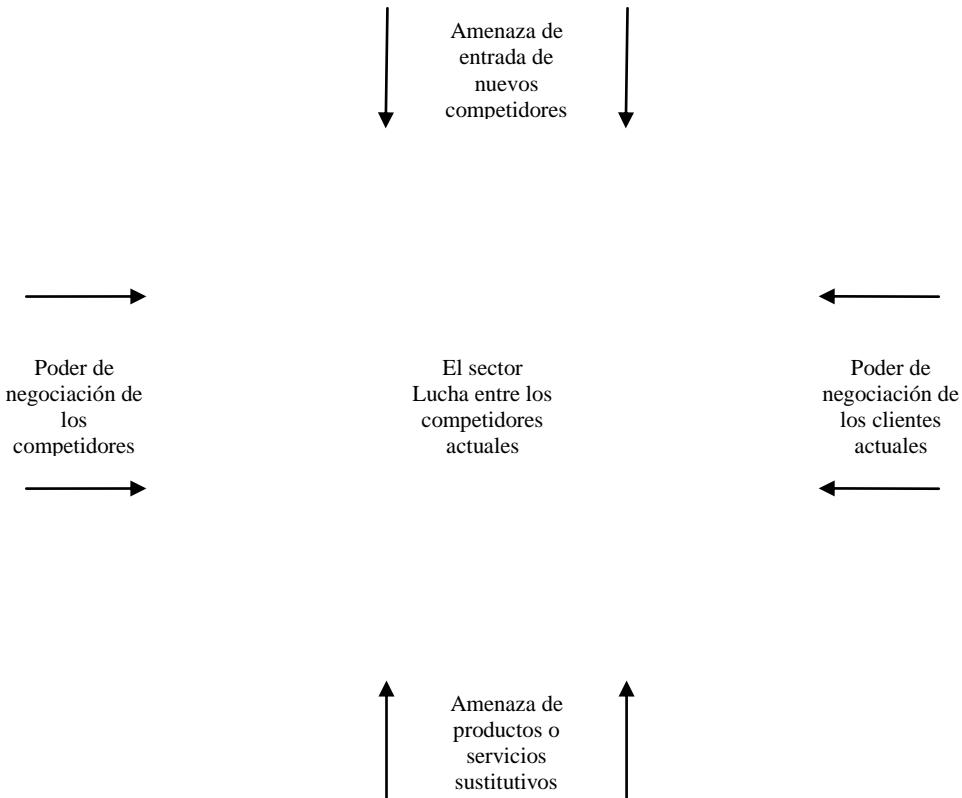
**Michael Porter.** Plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones.

Las cinco fuerzas.

El poder colectivo de las cinco fuerzas (ver gráfico 1) determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Éstas se describen a continuación:

Gráfico 1. Fuerzas determinantes de la competencia.

Fuente: La ventaja competitiva de las Naciones



**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** un competidor que accede por primera vez a un sector trae con siglo nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales. Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a

gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.
- **El poder de proveedores y compradores:** los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

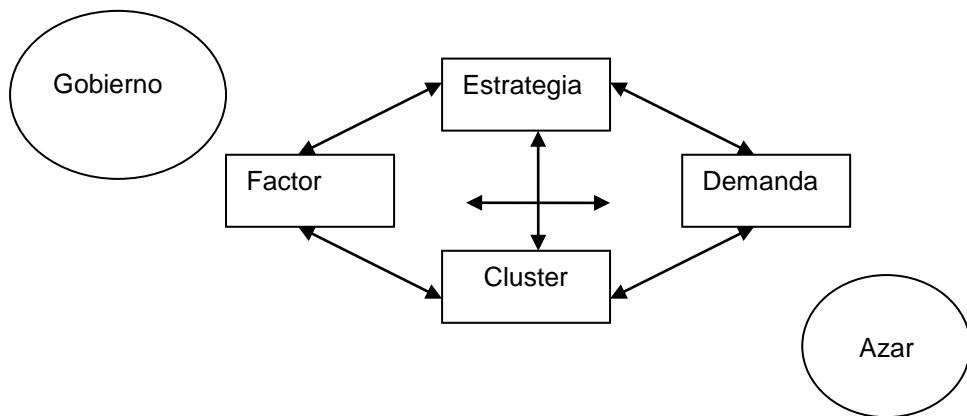
- **Productos sustitutos:** los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.

- **Lucha por una posición en el mercado:** los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

**3.2.1.2 Diamante de competitividad.** En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (gráfico 2.), estos cuatro determinantes básicos son:

Gráfico 2. Diamante Competitivo



Fuente: Informe Monitor

Las Condiciones de la demanda, reflejan la Naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Por otro lado los factores de producción describen la situación de la nación en cuanto a los factores de producción, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.

Los Sectores conexos y de apoyo (clusters), estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos; y por ultimo, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, manifiesta las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crean, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

Hace casi una década, la firma Monitor, realizó un estudio sobre varios sectores productivos colombianos aplicando el modelo de competitividad del diamante, en

el cual detectó la falta de exposición de los empresarios de nuestro país a las tendencias globales. Este informe mostró los siguientes resultados:

- La concepción que se tenía en Colombia sobre la competitividad se limita básicamente a los sectores fuertes porque es un país que tiene gran abundancia de recursos naturales, pero ha descuidado factores claves como lo son los recursos humanos, los mercados de capitales y la inversión en infraestructura.
- La relación comprador y vendedor en la mayoría de los sectores, se caracterizaba por el antagonismo y por la reserva de la información que es uno de los factores importantes para innovar y ser competitivo. Las empresas que no transmitieron innovación a sus compradores limitaron su capacidad para competir.
- Las debilidades de los sectores en Colombia obedecen en parte al resultado de esta relación y en parte a las realidades que impuso la política de sustitución de importaciones, que limitaron el crecimiento industrial.
- La composición de la demanda y la calidad era pobre en la mayoría de las industrias colombianas para 1994 y las empresas no tenían claridad en la toma de decisiones estratégicas. Antes de la apertura económica del gobierno Gaviria esto no era muy importante, porque los precios se podían siempre incrementar. Ahora es básico desarrollar la infraestructura necesaria, los recursos humanos avanzados y sectores fuertes para apoyar las elecciones estratégicas más convenientes a nivel de la empresa.

### **1.3 EL MODELO GERENCIAL DE W. EDWARD DEMING**

Plantea un método gerencial de calidad basado en 14 puntos a saber.

1. Mejorar producto o servicio
2. Filosofía de la calidad.
3. No inspección masiva
4. No precios bajos en compras
5. Mejorar sistema de producción
6. Instituir liderazgo
7. Desterrar temor
8. Derribar conflicto entre departamentos
9. Eliminar slogans
10. Eliminar cuotas numéricas
11. Hacer bien el trabajo
12. Instituir educación y reentrenamiento

- 
- 13. Lograr transformación
  - 14. Instituir capacitación

Esos principios fueron pilar para el desarrollo de la calidad y permitió a países como Japón y a los tigres y tigrillos de Asia posicionarse sobre países destacados por su competitividad, originada principalmente por la calidad de sus productos de exportación. Asimismo Estados Unidos cuando se auto descubrió volvió a ocupar el sitio que como potencia económica lo obliga a tener. El famoso documental de "Porqué Japón puede y nosotros no", los hizo despertar de un letargo de varias décadas, redescubriendo a sus propios "gurus".

## **Los 14 Principios**

### **1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:**

"El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento".\*

Este primer principio es valido y seguirá siendo válido de por vida, pues la mejora en productos y servicios nunca acabará. Leímos en una revista española que hoy día la I&D debía convertirse en I&D&I, investigar, desarrollar e innovar permanentemente. Algunos todavía aplicamos el título de ese artículo: "Que inventen ellos", refiriéndose al logro de los alemanes y otros países en época de Franco.

### **2. Adoptar la nueva filosofía:**

"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables".\*

Para lograr la constancia en el propósito de mejorar continuamente, debe aceptarse como una filosofía propia, y adoptarla a todas las labores de la empresa. De suerte uno de los principios de ISO 9000 los establece: "La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta". Lamentablemente muchas empresas pasan de una a otra filosofía, buscan afanosamente afuera, teniendo a lo interior de la empresa mucho que descubrir.

### **3. No depender más de la inspección masiva:**

"Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas. En

realidad la empresa le está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso".

Este principio fue mal comprendido. Recordamos una empresa que aplicando el principio al pie de la letra, redujo de 20 a 4 sus inspectores de calidad con el consiguiente problema en el deterioro de la calidad de sus productos. La inspección NUNCA se elimina, se hace innecesaria, lo cual se logra por el crecimiento de su personal, por el control de sus procesos. Si una empresa tiene problemas de calidad, no solo debería inspeccionar al 100%, sino no hasta el 400% para asegurarse de que no lleguen productos defectuosos al mercado. El mismo Deming nos lo recomendaba. Una vez recibimos en CR una visita de un conocido japonés, líder en Calidad Total. Cuando se le preguntó que ¿cuántas empresas estaban en Calidad Total, en CR?, respondió que ninguna, pues de todas las que había visto, no encontró una sola gráfica de control, razón por la cual consideró que no había control de sus procesos y por lo tanto seguían con la inspección masiva de sus productos.

#### **4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:**

"Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

Como gerente de materiales en varias empresas multinacionales aprendimos varias lecciones de lo que es cambiar de proveedor, concluyendo que el costo de un producto no es el precio de compra sino el precio de uso. Una materia prima que se adquiere de un proveedor nuevo, por más que se encuentre en la lista de proveedores aprobados, famosa hoy día, causará grandes pérdidas hasta que el proceso es ajustado y el resto de insumos se acoplan a la nueva materia prima. Si es difícil obtener la misma calidad en dos lotes diferentes de un mismo proveedor, con mucho más razón en dos proveedores distintos.

Algunas empresas se soportaron en este principio para desarrollar el concepto de "Proveedor Único", creyendo que ahora iban a tener un solo proveedor para todos sus productos. Lo que promovió el Dr. Deming fue una "fuente única para cada producto".

#### **5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio**

"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos nuevas metas con los mismos métodos. El estudio de la capacidad de procesos, el ir estrechando los niveles de tolerancias hasta llegar al 6 sigma (3.4 defectos por millón), hace que las empresas puedan realmente destacarse en este mercado globalizado. Este aspecto es reforzado concretamente en la cláusula 8.5.1 de ISO 9001, establece: "La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, objetivos de la calidad, resultados de las auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección".

Muy pocas empresas utilizan o comprenden el concepto del Cpk (Indice de capacidad de proceso) y su relación con la variabilidad del proceso mismo medido por medio de la varianza.

## **6. Instituir la capacitación en el trabajo:**

"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo".

Capacitar permanente a trabajadores y supervisores en su propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlo tanto incremental como radicalmente. Primero tener conocimiento de lo que se hace, más allá de seguir el procedimiento, el mecánico que sepa de mecánica, el soldador de soldadura, etc. ISO 9000 lo confirma en 6.2 cuando establece que "el personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas".

"La organización debe:

- a) determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto;
- b) proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades;
- c) evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
- d) asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

Hoy día la capacitación va de degeneración en degeneración. Cada persona que se entrena se degenera el conocimiento.

### **7. Instituir el liderazgo:**

"La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudarle al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual".\*

Es mucho lo que se ha escrito sobre el tema, y hay coincidencia en la necesidad del compromiso del líder para que las cosas cambien, por eso no es necesario profundizar. En un análisis de relación causa efecto que hicimos en un grupo de trabajo con respecto a los 8 principios de ISO 9000:2000, concluimos que el disparador de todo el esfuerzo es el liderazgo. Desarrollar líderes a todos los niveles es obligación del líder superior, quitar el temor de que si son mejores entonces termina botándolo a él.

"Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización".

### **8. Desterrar el temor:**

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"\*\*

Se ha dicho que no hay temor al cambio sino a la incertidumbre de lo que pasará con el cambio. Además de explicar en que consiste el cambio, son pocos los gerentes que dan muestra de haber desterrado el temor de su estilo gerencial, presionando sobre metas inalcanzables, culpando a subordinados de la falta de capacidad de los procesos que son de responsabilidad gerencial. Nos decía Ishikawa que el 85% de los problemas son responsabilidad de la Gerencia, pocos entienden lo que esto significa. Desterrar el temor a equivocarse. Como lamentamos en las capacitaciones al interno de la empresa, como en presencia del superior, nadie se atreve a hablar, preguntar o menos cuestionar, eso si causa pena. Apenas este sale del salón las preguntas y cuestionamientos afloran por miles.

### **9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff**

"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los

problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro."

Aunque Hammer y Champy lo utilizaron como caballo de batalla en su famosa reingeniería, ésta se concentró en los despidos de personal, perdiéndose la gran oportunidad para derribar barreras entre departamentos que se olvidan que la batalla no es interna sino contra una competencia que no da tregua y unos clientes que no están dispuestos a exigir menos que lo mejor. Existe un gran desgaste entre departamentos que hace difícil llegar a soluciones correctas. Hoy día el enfoque basado en procesos y el enfoque de sistemas tímidamente proponen identificar los procesos y gestionar sus interacciones, pero se debe tener cuidado de mencionar que el problema es de "organigrama", es de poder, gusto o no.

#### **10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:**

"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".

Anuncios en periódicos, carteles por toda la empresa, murales con las huellas del personal, contribuyen al ambiente de calidad, pero no mejoran la calidad. Si el dinero que se gasta en esas campañas se invirtiera en hacer estudios profundos de los procesos, en conocer las necesidades reales de los clientes, otra sería la situación. Algunas empresas certificadas bajo ISO 9000, abusan de la palabra ISO, como si esto fuera lo realmente importante, olvidándose del mejoramiento continuo de la calidad y el servicio. ¿Porqué cuando se habla de los logros alcanzados en las últimas tendencias gerenciales, muy poco se dice de la calidad y de la competitividad de las empresas?

#### **11. Eliminas las cuotas numéricas:**

"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de inefficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa"

Si se aceptara como una máxima de todo proceso la variabilidad implícita en todos ellos y si todo el esfuerzo se concentraría en reducirla, las metas se alcanzarían solas. Que se gana con estar revisando la meta de la semana o del mes con sus altibajos, si éstos varían debido a causas normales. Se alcanzan las metas y nadie analiza porqué; no se alcanzan y tampoco se analiza, se amonesta, en el siguiente mes se alcanzan para luego caer de nuevo. Una nueva meta sin un nuevo método no cambia el proceso. Los premios y castigos no mejoran procesos.

**12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.**

"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras"

Ningún empleado que ingresa nuevo a una empresa entra desmotivado, pero en muy poco tiempo nos encargamos de desmotivarlo. Las personas no cometan errores a propósito, actúan dentro de lo que el sistema les permite, la falla está en el sistema, no en las personas. Fallas en la selección, en la inducción, en el entrenamiento, en el reconocer los logros, en estudiar las causas de falla, en la ausencia de procesos de mejora continua. Algunas personas con la sana intención de democratizar las empresas quieren involucrar a los empleados en la definición de la Misión y Visión de la empresa, pero no están dispuestos a escuchar sugerencias en la mejora de sus propios procesos. La participación es la forma de hacer valioso a una persona.

**13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:**

"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".

Este principio es complemento del número 6 sobre la capacitación. Este es más referido a lo que se conoce como "Formación y Desarrollo de Competencias", lo cual depende de la visión de la empresa, de los objetivos para alcanzarla, de las nuevas formas de poder competir, de los nuevos procesos a desarrollar, de los nuevos comportamientos del personal a todos los niveles, en síntesis del cambio cultural que la empresa requiere.

**14. Tomar medidas para lograr la transformación**

"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos".

La transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacerlo y aplicar el principio de instituir el liderazgo. Para lograr la transformación debe ser algo más que llamar al consultor, nombrar al "representante de la gerencia", significa comprometerse y ser ejemplo, capacitándose de primero,

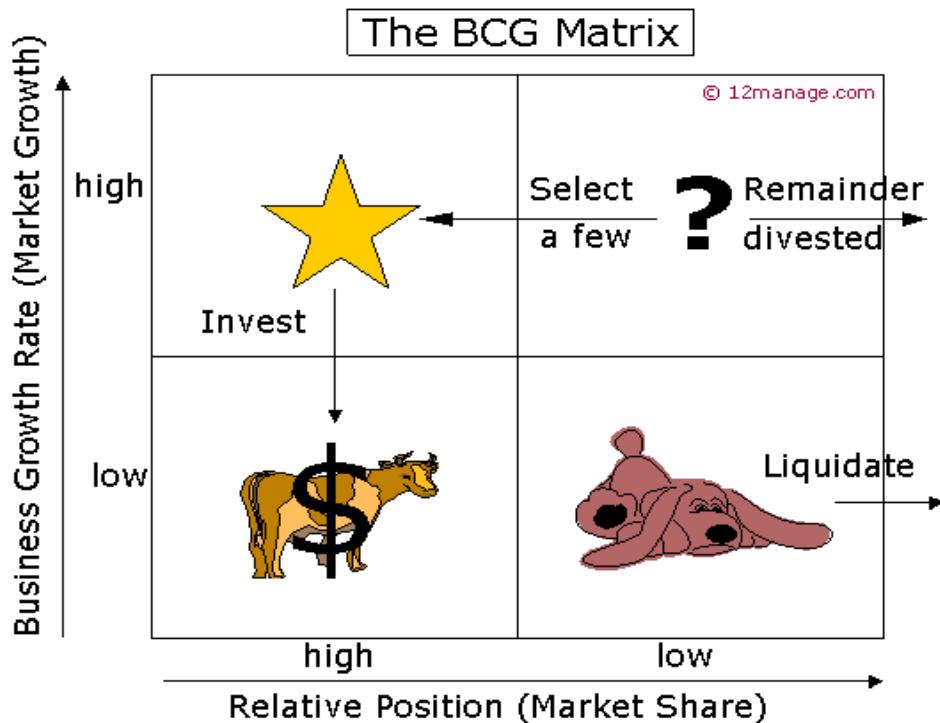
cumpliendo su tarea. Aquellas empresas que hoy día nos dejan satisfacción en nuestra labor como consultores, son aquellas en donde el Gerente General fue el pilar del cambio, establecía buenos lineamientos, motivada a su gente, se comprometía. El mejor consultor no sustituye un mal gerente.

Para Demin la gerencia tiene varias funciones en lo que respecta al desarrollo de la empresa. A continuación se enumerarán las de mayor importancia:

- Crear un sistema en el que el obrero haga una buena labor
- Comunicarse con los asalariados de la misma forma en que se comunican con los proveedores
- Lograr que el subordinado se sienta orgulloso de su labor y de su desempeño.
- Automatizar las tareas que son manuales y repetidas
- Eliminar las pérdidas de tiempo causadas por el papeleo
- Reducir errores reparando el sistema total en lugar de parcialmente
- Igualar las tareas de los empleados
- La gerencia debe mantener a sus operarios capacitados para poder delegar las tareas y poder cumplir con las propias.

"la teoría de Deming se enfoca a una producción de alta calidad, que una globalización del mercado, obtenga la capacidad de competitividad y de competencia en el mercado para mantenerse a flote y triunfar, la necesidad de generar una conciencia de calidad en cada una de las unidades de la organización como lo es un celador hasta el presidente de la compañía, es indispensable para llegar a la meta de un ambiente armónico en la organización, que genere una producción con el mayor aporte de cada uno y por lo tanto con la mayor calidad"

## 1.4 EL MODELO DEL BOSTON CONSULTING GROUP



Está conformado por el eje y, que tiene el crecimiento del mercado y en el eje x, la participación relativa del mercado que resulta de dividir la participación del mercado de la empresa líder por la participación del mercado de la empresa para la cual se aplica el modelo.

El método de la Matriz BCG es una **herramienta** bien conocida de **gestión de cartera**. Se basa en teoría del ciclo de vida del producto. Fue desarrollada a inicios de los 70's por el Boston Consulting Group. La Matriz BCG se puede utilizar para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-crecimiento pero que generen mucho de efectivo. La matriz de Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: **participación de mercado** y **crecimiento del mercado**. La idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía.

### **Los cuatro segmentos de la Matriz BCG**

La colocación de productos en la matriz del BCG proporciona 4 categorías en la cartera de la compañía:

- **Estrellas** (rápido crecimiento, alta participación de mercado)
  - Las Estrellas están utilizando grandes cantidades de efectivo. Las Estrellas son líderes en el negocio. Por lo tanto, deben generar también grandes cantidades de efectivo.
  - Las Estrellas están frecuentemente en dificultades en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesitada de liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado, porque las recompensas serán Vacas lecheras si se guarda la participación de mercado.
- **Vacas lecheras** (crecimiento bajo, alta participación de mercado)
  - Los beneficios y la generación de efectivo deben ser altos. Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarias, deben ser bajas.
  - Las Vacas lecheras son a menudo las estrellas de ayer, y ellas son el sustento de una compañía.
- **Perros** (crecimiento lento, baja participación de mercado)
  - Evite y disminuya el número de Perros en una compañía.
  - Tenga cuidado en emprender costosos "planes de rescate".
  - Los Perros deben entregar efectivo, si no, deben ser liquidados.
- **Signos de interrogación** (alto crecimiento, baja participación de mercado)
  - Los "Signos de interrogación" tienen las peores características de efectivo de todos, porque tiene altas demandas de efectivo y genera bajos retornos, debido a baja participación de mercado.
  - Si la participación de mercado se mantiene invariable, los "Signos de interrogación" sólo absorberán grandes cantidades de efectivo.

- Invierta fuertemente, o liquide, o no invierta nada y genere algún nivel de efectivo que pueda. Aumente la participación de mercado o entregue el efectivo.

### **La Matriz BCG y las estrategias de "talla única";**

El método de la Matriz BCG puede ayudar a entender una equivocación que ocurre frecuentemente en la estrategia de las empresas: tener un planteamiento de "tallaúnica" como estrategia, como por ejemplo, tener como objetivo de crecimiento genérico, por ejemplo, 9% por año; o una rentabilidad sobre el capital genérica de, por ejemplo, 9.5% para una corporación entera.

En tal escenario:

- Las unidades de negocio de Vacas lecheras alcanzarán su meta del beneficio fácilmente. Su gestión tiene un trabajo fácil. Los ejecutivos son elogiados frecuentemente, de todos modos. Incluso peor, se permiten, a menudo, reinvertir cantidades de efectivo substanciales en sus negocios maduros.
- Las unidades de negocio del Perros estarán luchando una batalla imposible e, incluso peor, ahora y luego que las inversiones se hallan hecho. Éstas son tentativas desesperadas "de mantener el vigente".
- Consecuentemente, todos los productos "Signos de interrogación" y "Estrellas" recibirán sólo fondos mediocres de inversión. De esta manera, nunca podrán convertirse en Vacas lecheras. Estas inadecuadas sumas de inversión de fondos son desperdicios de dinero. De cualquier forma estas Unidades estratégicas de negocio deben recibir suficientes fondos de inversión como para permitirles lograr una dominación verdadera del mercado y convertirse en Vacas lecheras (o Estrellas), o de otro modo, se aconseja a las compañías desinvertir. Pueden entonces intentar conseguir cualquier efectivo posible de los productos Signos de interrogación que no fueron seleccionados.

### **Otras aplicaciones y beneficios de la Matriz BCG**

- Si una compañía puede utilizar la curva de la experiencia a su favor, debe poder fabricar y vender productos nuevos, en un precio que sea suficientemente bajo como para conseguir un liderazgo temprano en la

---

participación de mercado. Una vez que se convierta en una estrella, estará destinado a ser rentable.

- El modelo del BCG es provechoso para que los gerentes evalúen la situación actual de su cartera de productos, distinguiéndolos entre Estrellas, Vacas lecheras, Signos de interrogación y Perros.
- El método del BCG es aplicable a las compañías grandes que buscan efectos del volumen y de experiencia.
- El modelo es simple y fácil de entender.
- Proporciona una base para que la gestión pueda decidir y prepararse para las acciones futuras.

### **Limitaciones de la Matriz BCG**

Algunas limitaciones de la matriz de Boston Consulting Group incluyen:

- Descuida los efectos de la **sinergia** entre las unidades de negocio.
- La alta participación de mercado no es el único factor de éxito.
- El crecimiento del mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado.
- Los "Perros" puede ganar, a veces, aún más efectivo que las "Vacas lecheras".
- Problemas de conseguir datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado.
- No hay una clara definición de qué es lo que constituye un "mercado".
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente.
- El modelo utiliza solamente dos dimensiones - participación de mercado y tasa de crecimiento. Esto puede tentar a la gestión a acentuar un producto particular, o liquidarlo prematuramente.
- Un negocio con una baja participación de mercado puede ser también provechoso.
- El modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.

## 1.4 EL MODELO DE IGOR ANSOFF

Relaciona el producto actual, mejorado y nuevo, resultando las siguientes combinaciones:

1. Simplificación de línea
2. Integración vertical
3. Repromoción
4. Envase
5. Garantía
6. Marca
7. Etiqueta
8. Simplificación de nuevas aplicaciones y nuevos usos
9. Simplificación de diseño
10. Nuevos modelos
11. Obsolescencia planeada
12. Productos sobre medida
13. Productos sistemas
14. Comercialización hacia arriba y abajo
15. Cambio de producto viejo por nuevo
16. Productos afines y disímiles
17. Diversificación

## PROCESO DE COMPRENSIÓN Y ANALISIS

- 1) Cuáles son las etapas del modelo de Kepner y Trigoe para la toma de decisiones
- 2) Cuáles son los componentes del diamante competitivo de Michael Porter
- 3) Cuáles son los componentes de las 5 fuerzas de Porter
- 4) Explique 5 puntos de los 14 planteados por Edward Deming que en su concepto son los mas importantes
- 5) Teniendo en cuenta el modelo del Boston Consulting Group explique porqué los productos vaca lechera son generadores de efectivo? Y los productos estrella son consumidores de efectivo? Porqué los productos perros son candidatos para eliminar?
- 6) Teniendo en cuenta el modelo de Igor Ansoff, explique las siguientes preguntas:
  - ¿Explique que es integración a la inversa? ¿Que papel juegan las materias primas? ¿Los clientes externos?
  - ¿Que es diversificación? ¿Cuales son sus ventajas? ¿Sus desventajas?

- 
- ¿Qué significan productos sistemas? ¿Sobre medida?
  - ¿Qué significa simplificación de línea? ¿De diseño?

## SOLUCION DE PROBLEMAS

Discusión caso BIMA



Un sueño que empezó hace 19 años, quedó a punto de esfumarse tras una inversión de 20 millones de dólares, que coincidió con la crisis de la economía del país, en los años 97 a 99.

El día que Bima terminó de construir en el costado occidental de la autopista norte su centro comercial y el parque recreativo Camelot comenzó su caída en picada. Tenía entre sus manos un monumento a la crisis. Había invertido 20 millones de dólares y no había clientes en condiciones de comprar uno solo de los locales. La crisis económica del año 97 había comenzado.

Bima era un sueño que había empezado 19 años tras. Felipe Biermann, cuyo padre tenía una fábrica de muebles y María Teresa Uribe, quien trabajaba en compras para los almacenes de Associated Merchandising Corporation (AMC), habían unido no solo sus vidas sino también sus capitales.

Bima (Biermann y María) era entonces una fábrica y un almacén con una gama de muebles 'para gente joven de cualquier edad', con diseños novedosos, informales, llenos de color, de alta calidad, baratos y a crédito. Ir a Bima, a las 232 con autopista norte, también era un paseo familiar del fin de semana.

"Rompimos los paradigmas de la decoración, por que todo se podía combinar, y del comercio, por que vendíamos por unidades", recuerda María Teresa Uribe. "En muchas casa de Colombia había algo de Bima".

El crecimiento de la empresa fue sostenido y buscaron socios para hacer un centro comercial semejante a uno que habían visto en Canadá, que tenía un piso de comidas, variedad de almacenes, zona recreativa, amplio espacio de parque y todo el equipamiento para 'estar de compras'. Así fue como pensaron en los 7.150

metros cuadrados del Bima del costado occidental de la autopista, el almacén original estaba situado en la parte oriental.

Ese esplendor fue aparente, jamás imaginaron que 3 años más adelante, en Junio de 1999, tendrían que lidiar con deudas acumuladas por más de 14.000 millones de pesos, que los obligó a someterse a la Ley 550 de Intervención económica.

Para esta fecha, ya habían vendido los almacenes que poseían en EE.UU., Guatemala, Chile, Venezuela y Colombia. Solo se quedaron con 2 locales: el de la calle 95 entre 11 y 15, y el del centro comercial de la 232.

La situación era desesperada y había que hacer algo urgente. Contrataron entonces a los economistas Gabriel Ronderos y Cesar Augusto Llano para guiar el proceso de salvamento y replantear el negocio.

Tuvieron que entregar a los acreedores bienes en dación de pago por 10.018 millones de pesos y bajaron el endeudamiento al nivel actual de 4.500 millones de pesos, de los cuales 3.000 millones corresponden a deuda tributaria con la DIAN, que ya fue refinanciada.

Y ante la Superintendencia de Sociedades presentaron una petición para acogerse a los procedimientos de la Ley 550 por los 1500 millones de pesos restantes, que son compromisos con proveedores, empleados y gastos de operación.

A esta opción de intervención económica han acudido empresas como Rápido Ochoa, Unimec, En Vivo S.A., Espectracom, Identicar, Voge S.A., La Alquería y Caribú Internacional -entre otras-, y los departamentos de Bolívar, Magdalena, San Andrés, Cauca y Tolima. Roderos también tuvo que vèrselas con una caída vertiginosa de las ventas, que pasaron de 850 millones de pesos en febrero de 1999,a 180 millones en diciembre.

A julio de 1999 la contabilidad indica que en facturas tiene 568 millones de pesos y en pedidos, otros 90 millones de pesos. Estas cifras vislumbraban el inicio del crecimiento.

Estuvieron pendientes del pronunciamiento de la superintendencia de sociedades, para buscar un camino que los sacara de la crisis. Pero la respuesta no fue la mejor los sueños de colocar dos 2 nuevos almacenes de 2.000 metros cuadrados, en Ciudad Salitre y el Noroccidente de la calle 80, además de crear una feria Itinerante que recorra Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga. No fue posible la superintendencia de sociedades exigía la atención de la deuda dentro del marco de la ley 550. Hicieron estimativos que las ventas podrían llegar a 1.200 millones de pesos en diciembre de 2000.

"El éxito nos confundió", reflexiona Uribe. "De un negocio dedicado a la decoración, al estilo, al confort, nos pasamos a uno que no conocíamos como era el de la construcción, a esto sumado todos los problemas económicos del país"

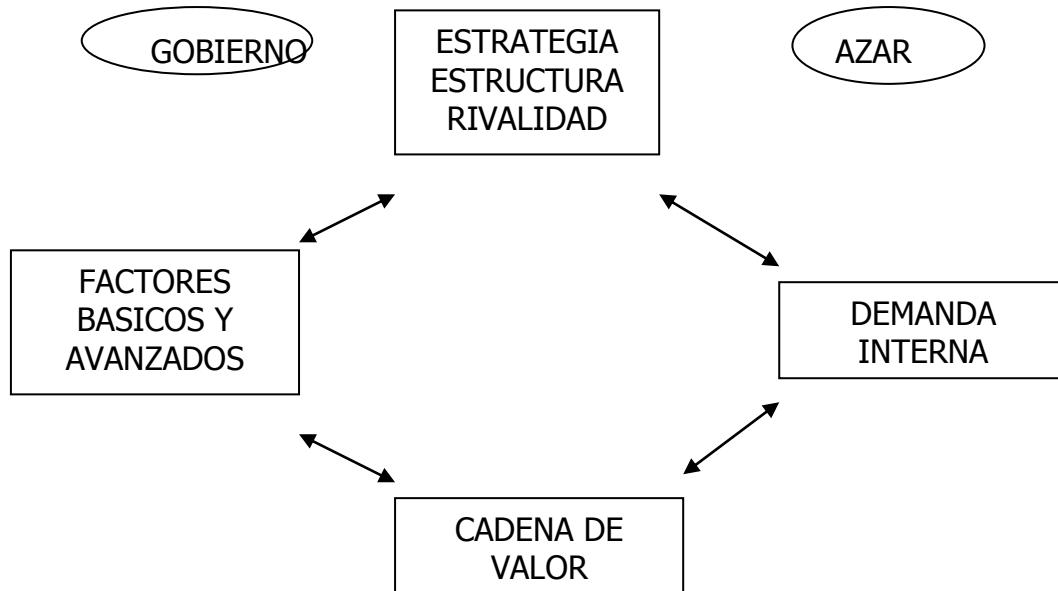
Hoy el centro comercial Bima tiene 64 concesionarios en la enorme edificación del centro comercial de la 232, como The Potteri, Lamm, Manufacturas Muñoz, Sprig, Chanllenger, Distrihogar, Catalina Herrera y Vaniplast. Los recursos que tiene los endosa a la Fiduciaria del Banco Unión para continuar atendiendo la deuda, pero algunos retirándose ante las bajas ventas registradas

"Este negocio –dice– es bueno y lo sabemos hacer. Y si la situación del país nos puso en crisis, el futuro de Bima depende ahora de que la economía se reactive". Puntualizo Uribe.

1. ¿Cuál el mercado objetivo?
2. ¿Cuál fue el error de Bima?
3. ¿En qué negocio debería estar?
4. ¿Si usted fuera el gerente qué decisión tomaría?

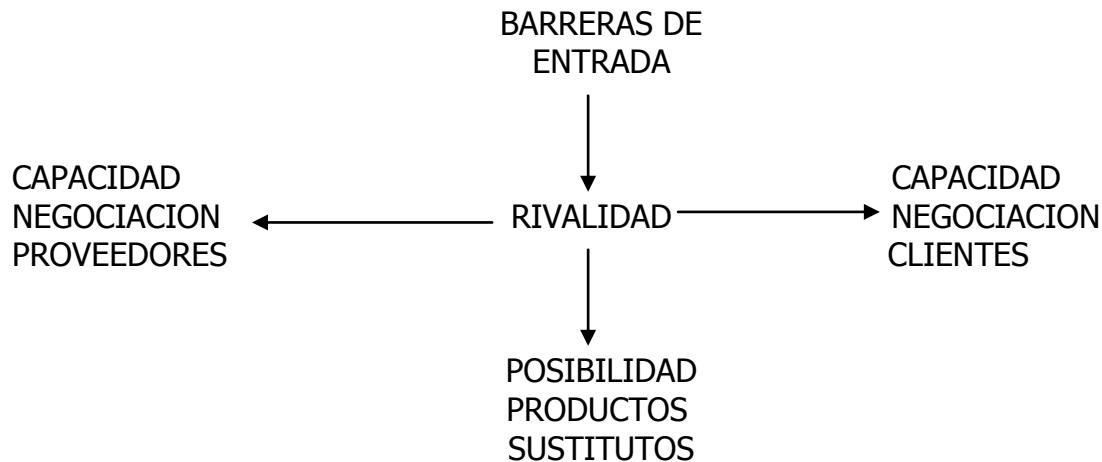
## SINTESIS CREATIVA Y ARGUMENTATIVA

GRAFICO DEL MODELO DE COMPETITIVIDAD  
DE MICHAEL PORTER



---

### GRAFICO DE 5 FUERZAS DE PORTER



### **AUTOEVALUACION**

- 1) Que diferencia hay entre factores básicos y avanzados
- 2) En los países, en vía de desarrollo; ¿cuáles son más importantes? ¿Los factores básicos o los avanzados? Porqué
- 3) ¿Cuáles son los factores básicos?
- 4) ¿Cuáles son los factores avanzados?
- 5) ¿Que significan las cadenas de valor?
- 6) De un ejemplo de cadena de valor
- 7) ¿Cuál es el significado de la demanda interna?
- 8) ¿Que diferencia hay entre tangibles e intangibles? ¿Cuales son más importantes hoy? ¿Por qué?
- 9) ¿Como define usted la calidad? Porqué es importante hoy.
- 10)¿Que es obsolescencia planeada? Porqué es importante hoy
- 11)Porqué es importante la rivalidad entre las empresas para la competitividad.
- 12)Que papel juega el gobierno y el azar en los modelos de competitividad

### **REPASO SIGNIFICATIVO**

- Investigar el informe monitor para Colombia detectando cuáles son las ventajas competitivas para nuestro país. Qué importancia tiene las flores, las frutas, el ahorro, la educación
- Investigar el informe monitor para Bogotá, cuáles son sus ventajas competitivas.

- 
- Investigar el informe monitor para Medellín. Cuáles son sus ventajas competitivas.
  - Investigar el informe monitor para Bucaramanga. ¿Qué papel juega el ahorro? ¿La educación? ¿El cooperativismo?

## BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- PORTER, MICHAEL. (1991) La Ventaja Competitiva de las Naciones. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina. Pág. 108-185
- WALTON, MARY.(1998) Como Administrar con el método Deming. Grupo Editorial Norma. Bogota Colombia. Pág. 59-128
- KEPNER Y TRIGOE. (1992) El nuevo Directivo Racional. Editorial McGrawHill. Bogota-Colombia.
- CUNDIFF, STILE Y GOVONI. (1992). Fundamentos de Mercadeo Moderno. Editorial PrenticeHall-Carvajal. Cali-Colombia. Pág. 160-183
- NIAMPIRA, CARLOS. (2006). Gerencia Estratégica y Balanceo Scorecard. Universidad de Pamplona. Pamplona-Colombia. Pág. 1 y 2

## UNIDAD 2: MODELOS GERENCIALES RELACIONADOS CON LA INNOVACION DEL MERCADO

### DESCRIPCION TEMATICA

El modelo de innovación de W. Chan Kim y René Moubray planteado en el libro estrategia de los océanos azules contrapone el modelo de competitividad de Michael Porter o de la ventaja competitiva en el sentido de que en los océanos azules de innovación no hay competencia, en los océanos rojos se hace énfasis en la oferta, en los océanos azules sobre la demanda ampliada que reduce los costos, los precios debido a que toma en cuenta los no clientes; los océanos rojos toman en cuenta la estrategia de diferenciación o la de costos; los océanos azules incluye ambas; los océanos rojos toman en cuenta la convergencia, se concentran en un foco reducido tomado generalmente de otra industria y teniendo en cuenta la curva de valor promedio de la industria existente para diferenciarse en los componentes básicos de esa industria.

El modelo contingencial de Fred Fiedler se sale de los modelos estáticos de liderazgo de los años cuarentas basados en los rasgos; es dinámico en cuanto toma en cuenta las relaciones buenas o malas entre el líder y los seguidores; el lugar donde se realiza la tarea, si es una empresa rutinaria, que produce en serie o si es una empresa no rutinaria, que produce investigación como una unidad de trasplantes de un hospital. También toma en cuenta el poder de posición del líder,

---

si este es fuerte y/o débil lo cual refleja 8 situaciones donde se deducen 8 estilos de liderazgo orientados a la tarea o al fomento de las relaciones interpersonales.

El modelo sobre incertidumbre ambiental de Duncan plantea un eje Y que contiene el cambio ambiental estable o inestable; el eje X que contiene un cambio de complejidad simple o avanzado resultando 4 cuadrantes; 1) rutinario (estable, simple) 2) no rutinario (complejo, inestable); 3) artesanías (simple, inestable); 4) ingeniería (complejo, inestable).

El modelo de integración y diferenciación de Paul Lawrence y Jay Lorsch muestra un estudio denominado "factores ambientales e integración organizacional" realizado en una empresa de plásticos, alimentos industriales y envases.

El estudio concluyó diciendo que las organizaciones que se desempeñan bien en entornos inciertos tuvieron altos niveles de diferenciación e integración. Lo contrario sucede para las empresas que operan en ambientes estables.

El modelo de Joan Woodward relaciona tecnología y estructura, basados en la complejidad técnica resultando lo siguiente:

TIPO PRODUCCION	TIPO ESTRUCTURA
1) PRODUCCION UNITARIA	- APLANADA
2) PRODUCCION MASIVA	- PIRAMIDAL
3) PRODUCCION CONTINUA	- APLANADA

El modelo de interdependencia de James Thompson define tres tipos que influyen en el diseño de la estructura de la empresa a saber:

- 1) AGRUPADA: Usa tecnología de mediación entre departamentos, cada departamento de la empresa funciona independientemente. Los gerentes usan reglas y procedimientos para estandarizar las actividades. Cada sucursal de un banco o de un restaurante funciona independientemente.
- 2) SECUENCIAL: Usa tecnología de vínculo. Cada departamento produce para otro departamento. El producto de cada departamento es insumo para el departamento siguiente y así sucesivamente, ejemplo: la producción en serie y su planeación.
- 3) RECIPROCA: Usa tecnologías intensivas, se da cuando el producto A es insumo del departamento B cuyo producto es insumo de la operación A. Ejemplo de esta interdependencia es una operación del corazón en un hospital donde el equipo médico es muy especializado y requiere de mucho ajuste mutuo y comunicación.

El modelo de conflicto y negociación de Walton y Blake plantea 5 estilos de manejo del conflicto donde el eje X muestra alto interés por las necesidades propias y en el eje Y, alto interés por las necesidades de los demás. Desde este punto de vista

---

surgen 5 estilos de manejo de liderazgo a saber:

- 1) EVASIVO:(1,1) poco interes necesidades propias y de los demas.
- 2) COMPLACIENTE: (1,9) poco interes en las necesidades propias y alto interes en las necesidades de los demas.
- 3) IMPOSITIVO: (9,1) Alto interes por las propias necesidades y bajointeres por las necesidades de los demas.
- 4) CESION: (5,5) Mediano interes por las necesidades propias y de los demas.
- 5) NEGOCIACION: (9,9) Alto interes por las necesidades de los demas y las propias.
- 6) COLABORATIVO: (9,9) Ofrece el mayor beneficio al individuo, al grupo y a la organización.

El modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman y Howard Gardner plantea que los cursos de liderazgo realizados en epochas anteriores solo desarrollaban el lado izquierdo del cerebro a traves de la neocorteza o desarrollo de la inteligencia racional, la logica, la inteleigencia cuantitativa; pero dejaba por fuera la inteligencia propia del lado derecho del cerebro a saber; la inteligencia espacial, la inteligencia corporal, musical, lingüística interpersonal e intrapersonal, las cuales conforman el lado derecho o inteligencia emocional, basado en los afectos, pasiones y sentimientos, el cerebro contiene la inteligencia reptialiana o de la accion y reaccion que hace que una persona o animal huya cuando se presenta un peligro. Es la inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones , comprender los sentimientos de los demas, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, alcanzar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empatica y social, que nos brindara mas posibilidades de desarrollo personal.

El modelo de organización que aprenden de Peter Senge contiene los siguientes elementos componentes del sistema a saber:

- 1) LIDERAZGO REFLEXIVO: en la mente de los líderes con sus tres funciones:
  - a) Diseño de una arquitectura social, basada en propósito y valores esenciales, políticas y estrategias y procesos efectivos de aprendizaje.
  - b) Visión compartida a largo plazo
  - c) Liderazgo de servicio "No soy el patrón, soy el servidor numero 1 de la empresa"
- 2) EMPLEADOS CON EMPOWERMENT: Capacitar al personal para que con orgullo tome decisiones que benefician al grupo y a la empresa.

- 3) ESTRATEGIA EMERGENTE: Los líderes, seguidores, clientes, proveedores dan ideas que no compiten para atender a clientes nuevos mediante la aplicación de las mejores prácticas.
- 4) CULTURA FUERTE: Una empresa que aprende se caracteriza por reflejar los valores de esa cultura. Se parte del principio de la importancia del todo y el derrumbe de egoísmos, jerarquías y poder, la gente aprende y experimenta como parte de un equipo y una comunidad mayor.
- 5) INFORMACION COMPARTIDA: La empresa que aprende comparte toda la información, lo mismo que la comunicación extensa para todo el personal.
- 6) ESTRUCTURA HORIZONTAL: La organización que aprende estimula un modelo cooperativo para mantener al personal aprendiendo y creciendo, la estructura es aplanada y quita la brecha de poder entre la alta gerencia y el personal operativo.

## HORIZONTES

- Apropiar una cultura de innovación que permita crear curvas de valor para las empresas del entorno.
- Diseñar organizaciones inteligentes teniendo en cuenta las características del entorno.
- Aplicar modelos innovadores con respecto a los clientes externos e internos.

## NUCLEOS TEMATICOS

- El modelo de innovación de W. Chan Kim y René Mauborgne.
- El modelo de liderazgo contingencial de Fred Fiedler
- El modelo de incertidumbre ambiental de Duncan.
- El modelo de integración y diferenciación de Paul Lawrence y Jay Lorsch
- El modelo de tecnología y estructura de Joan Woodward
- El modelo de interdependencia de actividades de James Thompson
- El modelo de conflicto y negociación de Robert Blake, Richard Walton y Jane Mouton
- El modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman
- El modelo de organizaciones que aprenden de Peter Senge

**PROCESO DE INFORMACION****2.1 MODELO DE INNOVACION DE W. CHAN KIM**

- La estrategia del Océano azul Vs Océanos rojos
- Formulación de la estrategia
  - ✓ Reconstrucción del mercado
  - ✓ Perspectiva global
  - ✓ La importancia de los clientes
  - ✓ La importancia de los no clientes
  - ✓ La secuencia de precios y costos bajos
- La ejecución de la estrategia
  - ✓ Vencer barreras compañía
  - ✓ Ejecutar la estrategia
  - ✓ Sostenibilidad de la estrategia

**Introducción**

La tesis que inspira este libro es la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un ganador en el futuro, ampliando los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación.

Los autores se valen de un símil para diferenciar las dos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria: los océanos rojos y los océanos azules. Los océanos rojos representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

La estrategia del océano azul comparada con la estrategia del océano rojo

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste

En los océanos rojos los límites de las industrias están perfectamente definidos y son aceptados tal cual son. Además, las reglas del juego competitivo son conocidas por todos. En este mundo, las empresas tratan de superar a los rivales arañando poco a poco cuota de mercado.

Conforme aparecen más competidores, las posibilidades de beneficios y crecimiento disminuyen, los productos se estandarizan al máximo y la competencia se torna sangrienta (de ahí el color rojo de los océanos). **Los océanos azules, por el contrario, se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.** Hay océanos azules que no tienen nada que ver con las industrias actuales, aunque la mayoría surge de los océanos rojos al expandirse los límites de los negocios ya existentes. El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Tomemos el ejemplo del mundialmente famoso Cirque du Soleil. Creado en Canadá en 1984 por un grupo de actores, sus representaciones han conseguido llegar a más de cuarenta millones de personas en noventa ciudades de todo el planeta. A primera vista, pocos considerarían una buena idea montar una empresa relacionada con el mundo del circo. De hecho, el circo, como concepto tradicional, está de capa caída. Su público natural, los niños, hace tiempo que viven más interesados por los juegos electrónicos que por lo que sucede bajo una carpa.

Desde el punto de vista estratégico, la industria del circo era a todas luces algo poco atractivo. Antes de que surgiera el Cirque du Soleil, los circos estaban

---

inmersos en una competencia feroz para ver quién conseguía atraer a los mejores payasos, los mejores domadores, en definitiva, quién conseguía tener más estrellas entre su elenco. Esto hizo que los costes aumentaran de forma desmesurada en medio de un hundimiento de la demanda por este tipo de espectáculos. Esta batalla dejó de tener sentido para el Cirque du Soleil, que no podía ser considerado ni como un circo ni como una producción teatral. De hecho, consiguió romper las fronteras de la industria, tal y como se conocían hasta ese momento, al ofrecer a la gente la diversión y emoción propias del circo (manteniendo sus símbolos tradicionales, como la carpa, los payasos y los ejercicios acrobáticos) junto con la sofisticación y riqueza intelectual del teatro (cada representación tiene su propio hilo argumental, hay danza, se escucha música compuesta especialmente para la ocasión, etc.). Por otra parte, las representaciones del Cirque du Soleil se dirigen a un público de todas las edades (no solo a niños acompañados de sus padres), lo que unido al carácter único de cada una de sus giras ha hecho aumentar de forma asombrosa la demanda de este tipo de espectáculos, con el añadido de que puede cobrar tarifas parecidas a las de los teatros (superiores a la entrada de un circo tradicional). El Cirque du Soleil ha sabido crear un océano azul caracterizado por un concepto de espectáculo innovador, nítidamente diferenciado de las industrias preexistentes (circo y teatro), ha reducido los costes en aquellos factores en que la industria venía compitiendo tradicionalmente y ha ampliado las fronteras del mercado mediante la diversificación del público al que se dirige.

Principios para desarrollar una estrategia de océano azul:

### **1- Crear nuevos espacios de consumo**

El proceso de descubrir y crear océanos azules no consiste en intentar predecir las tendencias de una industria o sector a través de un ejercicio meramente adivinador. Tampoco consiste en implementar las nuevas ideas que surgen en la mente de los gestores utilizando el método de ensayo y error. **El primer principio para la creación de una estrategia de estas características es establecer un proceso estructurado que logre ampliar los límites del mercado** tal y como se concibe hoy en día. Para conseguirlo, los autores del libro proponen los siguientes cinco caminos.

### **2 - Centrarse en la idea global, no en los números**

Una vez examinados los itinerarios que pueden llevar hasta un océano azul, el siguiente paso habrá de ser cómo aplicar estas ideas a nuestra propia empresa para urdir una auténtica estrategia transformadora. No nos encontramos ante un reto baladí. En la mayoría de las empresas, la planificación estratégica se basa en cómo competir en los mercados actuales (los océanos rojos): cómo incrementar la

---

cuota de mercado, cómo reducir continuamente los costes, En la elaboración de cualquier plan estratégico, los gestores pasan gran parte de su tiempo haciendo números en lugar de salir al exterior y pensar en cómo alejarse cada vez más de la competencia. Además, vistos con detenimiento, esos planes rara vez tratan de auténtica estrategia, sino que son meros movimientos tácticos que individualmente quizás tengan sentido, pero que tomados en conjunto no muestran una dirección clara ni innovadora. Esto nos conduce a la formulación del segundo principio para la elaboración de una auténtica estrategia de océanos azules: **hay que concentrarse en la globalidad, no en los números.** Los autores del libro proponen una alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica: en lugar de elaborar un documento formal, resulta más recomendable dibujar sobre un lienzo, y de la manera más clara posible, la estrategia que queremos implementar. Realizar este ejercicio no significa que no haya que hacer números y compactar todas las ideas en un documento final, pero eso será más adelante. Los detalles son más fáciles de ubicar si primero se tiene una visión nítida de cómo queremos distanciarnos de la competencia.

### 3 - Ir más allá de la demanda existente

Ninguna empresa quiere aventurarse a ir más allá de los océanos rojos para encontrarse nadando en un ridículo charco de agua. ¿Cómo podemos maximizar el tamaño del mercado que estamos creando? Esta pregunta conduce a la formulación del tercer principio de la estrategia de océanos azules: ir más allá de la demanda existente. Para poder alcanzar este objetivo, **las empresas deberían corregir dos prácticas estratégicas convencionales: la que consiste en centrarse únicamente en resolver las necesidades de los clientes actuales y la que conduce a una segmentación excesiva de los mercados.** Cuanto más intensa es la competencia entre las empresas, más fuerte es el intento de personalización de la oferta de productos y servicios. El inconveniente es que, cuando las empresas compiten para conquistar las preferencias de los consumidores mediante una segmentación excesiva, se corre el riesgo de crear mercados-objetivo demasiado pequeños. Para maximizar el tamaño de los océanos azules, las empresas, en lugar de concentrarse en los clientes, tienen que dirigir su mirada hacia los no-clientes; y, en vez de extremar su atención a las diferencias entre los clientes, deben potenciar los elementos comunes que todos ellos valoran. A pesar de que el universo de no clientes normalmente ofrece grandes oportunidades para instituir océanos azules, son escasas las empresas que se preocupan por conocer sus características con el fin de tratar de atraerlos y convertirlos en clientes.

A grandes rasgos, puede decirse que existen dos niveles distintos de no-clientes: la diferencia entre ellos radica en la distancia relativa que cada uno mantiene en relación a nuestro mercado actual.

---

El primer nivel de no-clientes está constituido por personas que en algún momento han analizado nuestra oferta de productos o servicios, pero finalmente han decidido que lo que les ofrecemos no cumple con sus expectativas.

El segundo nivel de no-clientes lo forman aquellas personas que consideran la oferta actual de productos o servicios de una industria como inaceptable o como más allá de sus posibilidades económicas. Sus necesidades son satisfechas por otros medios o son ignoradas. Sin embargo, acercarse a este tipo de no clientes puede resultar muy lucrativo. La orientación estratégica natural de muchas empresas tiende a mantener la base actual de clientes y buscar nuevas oportunidades mediante la segmentación progresiva. A pesar de que este método puede ser válido para consolidar una ventaja competitiva e incrementar la cuota de mercado, no es una estrategia que conduzca a la creación de océanos azules y generar una nueva demanda. Mantenerse orientado hacia los clientes actuales no es intrínsecamente pernicioso; sin embargo, poner en cuestión el statu quo y lanzar una mirada abierta a las oportunidades que ofrecen los que todavía no están de nuestro lado no ha de descartarse de antemano.

#### **4 - Asegurar la viabilidad comercial del océano azul**

Acabamos de ver cómo se puede maximizar el tamaño del océano azul que estamos concibiendo. Pero el recorrido no termina aquí: es el momento del cuarto principio, que supone validar la estrategia para asegurar su viabilidad comercial. El objetivo no es otro que reducir el riesgo que entraña la implantación de una estrategia de este tipo. Para estar seguros de la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes cuestiones:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio? - ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?**
  
- ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?**
  
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?**

La necesidad de ofrecer una utilidad excepcional a los clientes con nuestro nuevo océano azul parece algo evidente. Sin embargo, muchas empresas fallan en este punto al obsesionarse con la novedad de su producto o servicio -sobre todo si una tecnología innovadora forma parte de él. Así fue con el Philips CD-i, una auténtica maravilla de la ingeniería, pero que no proporcionaba a los consumidores una razón lo suficientemente cautivadora como para comprarlo. El CD-i incluía en un solo aparato un reproductor de vídeo, una cadena de música, una consola de

---

juegos y una herramienta de aprendizaje. Lo ejecutivos de Philips dieron por sentado que una tecnología de vanguardia resultaría un completo atractivo para los consumidores. Sin embargo, no fue este el caso, ya que el producto disponía de tantas funcionalidades que los consumidores no sabían realmente cómo utilizarlo. Además, en ese momento eran muy escasos los discos y el software disponibles en el mercado para ser utilizados en el CD-i.

La trampa tecnológica en la que cayó Philips es algo habitual, incluso entre las mayores empresas del planeta. La innovación en el valor que se ofrece a los clientes no es equivalente a la innovación tecnológica. El Cirque du Soleil, Starbucks, The Home Depot o Ralph Lauren son océanos azules que poco tienen que ver con la tecnología. Para que el nuevo producto o servicio consiga atraer de forma consistente a las masas debe hacer la vida de los clientes mucho más sencilla, más productiva, más cómoda, más divertida, con menos riesgos y todo ello respetando el medioambiente. Además, debe hacerlo en cada una de las fases que conforman la experiencia de consumo del cliente: compra, entrega, utilización o mantenimiento. La nueva propuesta no solo debe aportar una utilidad claramente diferenciada de la ya existente, sino que debe derribar los obstáculos que impidan a los no clientes pasarse a nuestro bando.

El segundo aspecto que determinará la viabilidad de la estrategia de océano azul es el establecimiento de un precio apropiado. El precio estratégico que se fije para la oferta de productos o servicios no solo ha de atraer a los clientes de forma masiva, sino que debe ser también un aliciente para retenerlos.

Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce. Para ayudar a los gestores a encontrar el precio oportuno para una oferta irresistible, los autores presentan la herramienta llamada el "túnel del precio".

## 2.2 MODELO CONTINGENCIAL DE FRED FIEDLER

A principios de 1951, **Fred Fiedler** desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo, a partir de la relación entre el rendimiento organizacional y las actitudes del Líder. Esta Teoría situacional sobre el liderazgo, propone que el desempeño de los grupos eficaces depende de una vinculación adecuada entre el estilo de interacción del líder con sus subordinados y el grado en que la situación le permite ejercer control e influencia.

Para medir esas variables **Fiedler** y sus asociados desarrollaron la escala "**El compañero de trabajo menos deseado**" (**CMP**), mejor conocido por las siglas en inglés, que son **LPC** (*Least Preferred Co-worker*), escala que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa incluso al colaborador menos deseado. Este cuestionario LPC contiene 16 conceptos (20 en la versión amplia). A la persona

que contesta el cuestionario se le pide que piense en el individuo con quien considere poder trabajar **menos** bien. Dicha persona debe ser aquella con quien el participante haya tenido las mayores dificultades para llevar a cabo un trabajo.

En su presentación original **Fiedler** afirmó: "...consideramos al individuo con un alto grado de LPC (que percibe a su colaborador menos deseado de un modo relativamente favorable) como una persona que obtiene su principal satisfacción de las relaciones interpersonales bien llevadas, en tanto que la persona con un grado LPC bajo (que describe a su LPC en términos muy poco favorables) logra su mayor satisfacción con la ejecución del trabajo".

Originalmente, los investigadores formularon la hipótesis de que las calificaciones elevadas de LPC se asociarían con un desempeño de grupo eficaz. Sin embargo, esto generó algunos resultados ambiguos y conflictivos. **Fiedler** y sus asociados propusieron entonces la hipótesis de que el tipo "correcto" de conducta del líder dependía de si la situación del grupo era favorable o desfavorable para él.

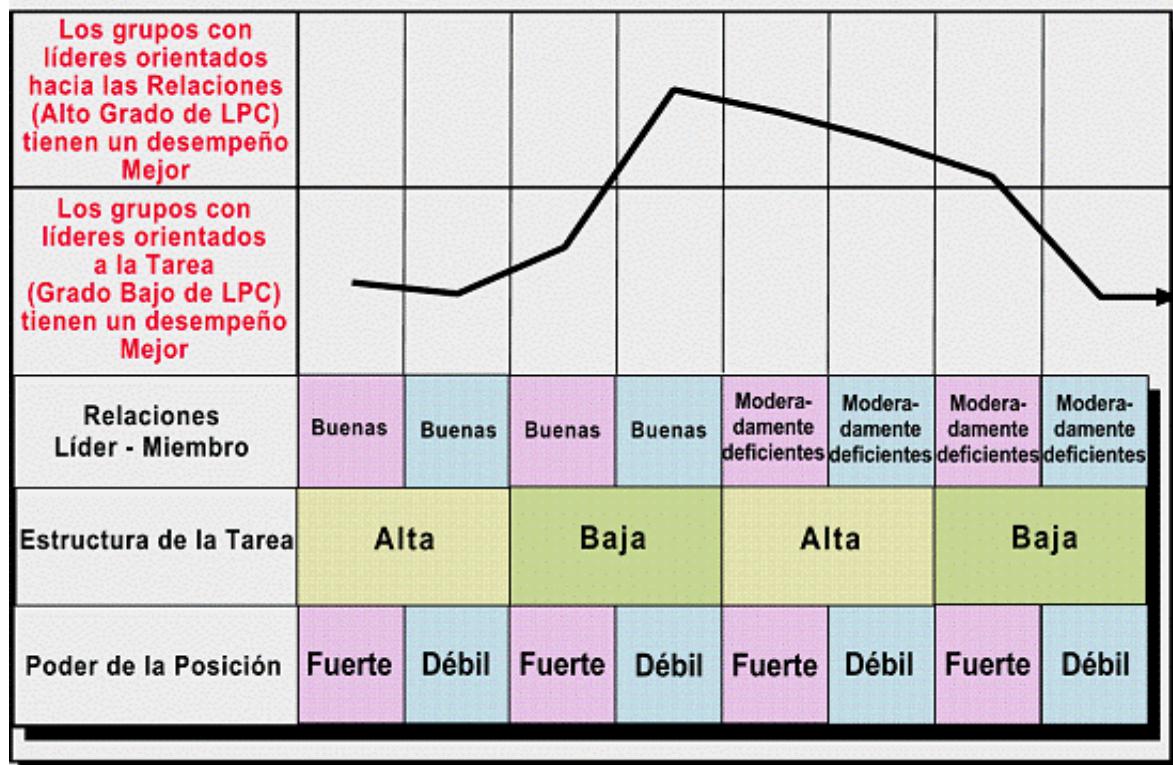
### **Las tres dimensiones de situación que determinan la circunstancia anteriormente descrita, son:**

<b>Relaciones Líder - Miembro</b> <b>Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo. Grado de confianza, confiabilidad y respeto que los subordinados tienen en su líder.</b> <b>Se mide por la aceptación que se haga de las personas, que se les tenga confianza y lo cálida y amistosa que sea la relación entre líder y subordinados.</b>	<b>Estructura de la Tarea</b> <b>Grado en que la tarea se programa, se asigna y explica para que sea realizado el trabajo por medio de procedimientos establecidos.</b> <b>Claridad al establecer metas y objetivos, funciones y responsabilidades, especificando procedimientos.</b>	<b>Poder del Puesto o Posición</b> <b>Grado en que el puesto o posición le permite al líder influir en sus subordinados para que se unan a él y acepten su dirección y liderazgo.</b> <b>Esta influencia se deriva de la posición en la estructura formal de la organización e incluye la autoridad para contratar, disciplinar, recompensar, castigar, promover o degradar y autorizar incrementos salariales.</b>
--	---	---

Clasificación de lo favorable de una situación*				
Situación	Relaciones miembro-líder	Estructura de la tarea	Posición de Poder del Líder	Lo favorable de la situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable

Como podemos apreciar en el cuadro anterior, **Fiedler** construyó ocho posiciones de grupo. Cada una representa una combinación distinta de las dimensiones, y lo favorable o no de cada situación, de acuerdo a los resultados del LPC. Según esto, cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable, será apropiado tener un líder orientado al trabajo; pero cuando las dimensiones se mezclan y la situación es moderadamente favorable, entonces es más conveniente contar con un líder orientado a las relaciones.

### Resultados de la Investigación de Situación en el Liderazgo, de Fiedler.



Desde un punto de vista general al revisar los estudios de **Fiedler** para verificar la validez de su modelo, la mayoría de los expertos concluyen que esta teoría proporciona la mejor descripción existente del proceso de liderazgo, ya que existe evidencia que apoya las partes sustanciales del modelo. Sin embargo, **Fiedler** y sus asociados, también han sido objeto de críticas ya que algunos opositores objetan que en lugar de corroborar su teoría con nuevas investigaciones, Fiedler la conforma para ajustarla a resultados ya conocidos. Otras críticas más duras sostienen que la conceptualización que **Fiedler** hizo de los componentes de lo favorable que sea la situación no es del todo completa. Otra crítica lanzada al modelo es que no explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño de los subordinados. Sea cual sea la opinión de los expertos, la verdad es que marcó un precedente importante en el estudio combinado de rasgos y comportamientos del líder y las situaciones que se presentan, y ha llegado a ser uno de los Modelos de Contingencia más ampliamente difundidos, por todo ello es muy importante tomarle en cuenta en nuestro aprendizaje del Comportamiento Organizacional. Y como esta teoría se sustenta en bases empíricas, podemos esperar que se sigan realizando más investigaciones que corroboren sus conclusiones, las modifiquen o las amplifiquen.

Los modelos de contingencia ayudan a tener una mejor visión del entorno para saber qué cualidades mejorar. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el administrador, qué hace, y la situación en la que toma lugar el liderazgo. Hay 3 modelos que son:

#### MODELO DE CONTINGENCIA DE FRED FIEDLER

Un líder es efectivo dependiendo de sus características y de su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no.

**Estilo del líder:** Las características del liderazgo que un gerente utiliza:

- Orientado a las relaciones: gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.
- Orientado a las tareas: asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo.

**Características situacionales:** son 3 y determinan qué tan favorable es una situación para un líder:

Relaciones líder - empleado: Grado en que los subordinados siguen, son honestos y leales con su líder.

Estructura de tareas: Es el grado en que las tareas son claras para que los subordinados las puedan llevar a cabo y de esta manera ellos están conscientes de las necesidades que hay que cubrir.

Posición de poder: Es la suma del poder legítimo, por recompensa y coercitivo que tiene un líder por la jerarquía que tienen dentro del organigrama.

### Usando el modelo de Fiedler

Se pueden combinar relación líder - empleados, estructura de las tareas y posición del poder para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas. **Los estilos de liderazgo** son características que los gerentes no pueden cambiar y los gerentes serán más efectivos cuando:

- Se colocan en situaciones que se adopten más a su estilo.
- Las situaciones pueden cambiar para adaptarse al gerente.

## 2.3 MODELO DE INTEGRACION Y DIFERENCIACION DE LAWRENCE Y LORSCH

Lawrence y Lorsch, primeros abogados de la contingencia, no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Pero, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones. Lawrence y Lorsch no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1960 aportó un respaldo a esta argumentación (Lawrence y Lorsch, 1967).

Con este propósito, deseamos comprender el empleo de su teoría de la contingencia en el diagnóstico. Téngase presente que los conceptos primordiales de la teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch son diferenciación e integración, que representan la paradoja de cualquier diseño de organización, de que el empleo ha de quedar a un mismo tiempo dividido y coordinado o integrado. Por tanto, dentro de la estructura de Lawrence y Lorsch y para fines de diagnóstico, deseamos examinar una organización cliente en las dimensiones que el cliente juzgue importantes. El apéndice metodológico de su libro proporciona gran cantidad de detalles referentes a estas dimensiones, así como las preguntas que han de formularse para obtener la información pertinente (Lawrence y Lorsch,

1967). La enumeración siguiente resume estas dimensiones y algunas preguntas relacionadas.

### **Demandas Ambientales**

1. ¿Sobre qué base el cliente evalúa y escoge proveedores competidores de esta industria (precio, calidad, entrega, servicio, etc.)?
2. ¿Cuáles son los principales problemas con que tropieza la organización al competir en la industria?
3. ¿En años recientes han ocurrido cambios apreciables en el mercado o en las condiciones técnicas de esta industria?

### **Diferenciación**

1. ¿Cuál es el intervalo promedio de control, en relación con la estructura? ¿Cuán importante es tener reglas formales para encaminar los procedimientos y operaciones?
2. Respecto al intervalo de tiempo de retroalimentación, ¿Cuánto tardan los empleados en apreciar los resultados de su actuación? (Por ejemplo, el lapso suele ser corto en ventas, mientras que en investigación y desarrollo puede tomar años).
3. Respecto a las relaciones interpersonales, ¿Cuán importantes son y cuánta interacción es necesaria?
4. Respecto a la certidumbre de la meta, ¿Cuán claras son las metas? ¿Cómo se miden?

### **Integración**

1. ¿Cuán interdependientes son dos unidades cualesquiera; mucho (cada una necesita de la otra en cierto grado); término medio (cada una necesita de la otra en cierto grado); poco (cada una funciona en forma bastante autónoma)?
2. ¿Cuál es la calidad de las relaciones entre unidades?

**Manejo de conflictos**

1. ¿Cuál es el modo que se emplea en la resolución de conflictos: por imposición (edictos del mando supremo); por apaciguamiento (mostrándose amable y rehuyéndolos) o por enfrentamiento (exponiendo las diferencias y resolviendo problemas)?
2. ¿Cuánto influyen los empleados en la jerarquía, para resolver problemas y tomar decisiones?

**Contrato empleado-gerencia**

1. ¿Hasta qué punto sienten los empleados que lo que ellos de ellos se espera es lo adecuado?
2. ¿Hasta qué punto sienten los empleados que se les remunera y recompensa justamente por su labor)?
  - A mayor incertidumbre del entorno mayor necesidad de integración y diferenciación y lo contrario para entornos estables.

Se lleva a cabo una investigación sobre la oposición organización ambiente, donde marca el surgimiento de la teoría de la contingencia. Trabajan con diez empresas en plásticos, empacados y recipientes. Lawrence y Lorsch concluyen que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación y la integración.

1. Concepto de Diferenciación: Consiste en la división de la organización en subsistemas o departamentos donde se desempeña cada tarea especializada en un ambiente especializado, y del ambiente general emergen ambientes específicos que corresponden a un subsistema o a un departamento de la organización.
2. Concepto de Integración: Se refiere a al proceso generado por presiones provenientes del ambiente general de la organización para unificar los esfuerzos y la coordinación entre los diversos subsistemas o departamentos
3. Concepto de Integración y diferenciación requeridas: Éste punto se refiere a predicciones del ambiente de la empresa. La empresa que se acerque más a

las características del ambiente, estará más cerca del éxito a comparación de otras.

Principales factores que afectan una organización:

1. *El desarrollo de la Investigación:*

- a. Escogieron industrias de plásticos, empacados y recipientes de alto y bajo desempeño.
- b. Escogieron ambientes industriales de diferentes grados de certeza y estabilidad, como los rápidos en sus mercado e innovación tecnológica, como también los ambientes estables.
- c. Consideraron el ambiente general por tres sectores del mercado:
  - i. El ambiente del mercado
  - ii. El ambiente técnico económico
  - iii. El ambiente científico relacionado con la industria
- d. Conclusiones:
  - i. Las industrias con elevado desempeño presentan una mayor adaptación a las necesidades del ambiente a través de una alta diferenciación principalmente en los departamentos relacionados directamente con el problema ambiental. También se presenta una integración ínter departamental a través de una necesidad de trabajo conjunto e integrado.

Surge de ésta manera la teoría de la contingencia, donde las organizaciones deben ser sistemáticamente adecuadas a las condiciones o circunstancias ambientales y a la tecnología ya que no existe una única y mejor manera de organizar. La teoría de la contingencia presenta los siguientes aspectos básicos:

- La organización es un sistema abierto
- En la organización existe un lazo muy estrecho entre las variables externas (certeza, estabilidad del ambiente) y los estado internos de la organización

(diferenciación e integración organizacionales), como también con el tipo de solución utilizado en los conflictos inter departamentales e interpersonales.

- Las variables ambientales funcionan de forma independiente, y las variables organizacionales son variables dependientes.

Con ésta teoría se procura explicar que no hay nada de absoluto en los principios de la organización. Los aspectos universales y normativos deben sustituirse por el criterio de adecuación entre organización y ambiente y tecnología.

## 2.4 MODELO DE TECNOLOGIA Y ESTRUCTURA DE JOAN WOODWARD

- 1) Para producción unitaria - Estructura aplanada
- 2) Para producción masiva - Estructura piramidal
- 3) Para producción continua – Estructura aplanada

Joan Woodward quiso saber si los principios de administración propuestos por las diversas teorías administrativas se correlacionaban con el éxito de la empresa cuando se llevaban a la práctica. Dicha investigación se realizó con 100 empresas donde cada una contaba con una cifra de empleados que oscilaba entre 100 y 8000. Estas 100 empresas se clasificaron en tres grupos de tecnología, presentando cada uno una forma diferente de producción, los grupos fueron:

1. Producción unitaria o taller
  - Se producen unidades o pequeñas cantidades
  - Cada producto se modifica
  - Los trabajadores utilizan variedad de instrumentos y herramientas
  - El proceso productivo es menos estandarizado y menos automatizado
  - Productos: Navíos, generadores, y motores de gran tamaño, aviones, comerciales, locomotoras y confecciones sobre medidas.
2. Producción en masa o mecanizada
  - Se produce y se fabrica en gran cantidad

- Los obreros trabajan en una línea de montaje u operando máquinas que se pueden ejecutar una o más operaciones sobre el producto.
- La producción requiere máquinas operadas por el hombre y líneas de producción o montaje estandarizado.
- Productos: Ensambladoras de automóviles

### 3. Producción en serie o automatizada

- Producción realizada en un proceso continuo, donde pocos obreros controlan el proceso de producción, siendo éste parcial o totalmente automático
- Participación humana reducida
- Productos: Refinerías de Petróleo, Producción química o petroquímica, siderurgia.

Joan Woodward concluye con su investigación que:

- La tecnología utilizada por la organización afecta profundamente el diseño organizacional. En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización está asociada con el éxito, lo que en otros tipos de tecnologías la forma organizaciones más viable no es la propuesta por la teoría clásica.
- Se encuentra una correlación entre la estructura organizaciones y la pret visibilidad de las técnicas de producción, los resultados estimados, son altos para la producción en serie y bajos para la producción unitaria o taller.
- Las empresas con operaciones estable necesitan estructuras diferentes de aquellas organizaciones con tecnología cambiante. Las estables necesitan un sistema mecanicista siendo que las innovadoras necesitan un sistema orgánico más adaptativa.
- La importancia de ventas, producción o ingeniería depende de la tecnología específica empleada. (funciones de la empresa).

- En conclusión la tecnología adoptada por la empresa es la que determina su estructura y su comportamiento organizacional.

### Ambiente

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema. La organización al mantener transacciones e intercambio con su ambiente, permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización. A medida que este análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influido por los enfoques de sistemas abiertos, aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones. El ambiente se analiza en dos clases:

1. Ambiente general: Se conoce como el macro ambiente, o ambiente genérico. Lo que ocurre en él afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. Está constituido por un conjunto de condiciones, Estas condiciones son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí. Dando como resultado un efecto sistémico. Las condiciones son:

- Condiciones tecnológicas: Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.
- Condiciones legales: Son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, etc. Que constituyen elementos normativos para la causa de las organizaciones.
- Condiciones políticas: son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional departamental o municipal, y que influyen sobre las organizaciones, orientando las propias condiciones económicas
- Condiciones Económicas: Es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica.
- Condiciones demográficas: Son aspectos que determinan las características de los mercados actual y futuro de las organizaciones, como

la taza de crecimiento, población, raza, religión, distribución geográfica, distribución por sexo y edad.

- Condiciones Ecológicas: Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la organización. En las organizaciones existe algo llamado la ecología social: las organizaciones influyen y reciben influencia en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones.
  - Condiciones Culturales: La propia cultura de un pueblo penetra en las organizaciones a través de las expectativas de sus participantes y de sus consumidores.
1. Ambiente de tarea: Dicho ambiente es el más próximo e inmediato de cada organización, Es el segmento del ambiente general, el cual es donde se desarrollan las operaciones de cada organización. Éste ambiente está constituido por:
    - Proveedores de insumos: Son los proveedores de todos los tipos de recursos que una organización necesita trabajar, o sea materia prima, recursos financieros, recursos humanos.
    - Clientes o Usuarios: Consumidores de los productos de la organización
    - Competidores: Cada organización disputa con otras organizaciones que buscan los mínimos recursos y los mismos clientes de sus productos.
    - Entidades Reguladoras: Cada organización está sujeta a una porción de otras organizaciones que buscan regular o fiscalizar sus actividades.

Una organización tiene el poder sobre su ambiente de tarea cuando sus decisiones afectan las decisiones de los proveedores de insumos o los consumidores de productos. Por otro lado, una organización está supeditada a su ambiente de tarea cuando sus decisiones dependen de las decisiones tomadas por sus proveedores o por los consumidores de sus productos.

## Tecnología

Es una variable independiente que influye poderosamente sobre las caracterizas

organizacionales Además del impacto ambiental existe el impacto tecnológico sobre las organizaciones. Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología, la que se desarrolla en la misma organización, ya sea elemental y rudimentaria o sofisticada, todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos. La tecnología incorporada neta contenida en bienes de capital, materias primas intermedias, componentes; en realidad la tecnología no solamente invade la actividad industrial, sino que también participa en cualquier tipo de actividad humana, pues el hombre moderno la utiliza en su comportamiento cotidiano, y caso son percibirlo. La tecnología puede considerarse desde dos ángulos diferentes:

1. La tecnología como variable ambiental: La tecnología es un componente del medio ambiente en la medida en que las empresas adquieren, incorporan y utilizan en sus sistemas las tecnologías creadas por otras empresas pertenecientes a su ambiente de tarea.
2. La tecnología como variable organizacional: La tecnología es un componente organizacional en la medida en que hace parte del sistema interno de la organización y, por tanto, influye en él y en su ambiente.

La tecnología puede entenderse como una variable ambiental que influye en la organización de afuera hacia adentro donde la organización apenas ejerce el control. Al influir, ejerce unos efectos que se pueden considerar como muy importantes, dichos efectos son:

- La tecnología tiene propiedad de determinar la naturaleza de la estructura y el comportamiento organizacional de las empresas. Esta determina la estructura de la organización y su comportamiento.
- La tecnología, esto es, la racionalidad técnica, se volvió sinónimo de eficiencia. La eficiencia se convirtió en el criterio normativo para evaluar a los administradores y las organizaciones.
- La tecnología, en nombre del progreso, crea incentivos en todos los tipos de empresas para que los administradores aumenten cada vez más su eficacia, pero siempre dentro de los límites del criterio normativo de producir eficiencia.

"La teoría de la contingencia, trata de demostrarnos que no existe ninguna organización que se adapte totalmente a un mercado o sistema determinado por las anteriores teorías, la organización no puede ser rígida y debe tomar de cada una de las teorías lo que le sea útil para mejorar su ambiente y comportamiento en el mercado y en la sociedad a la que pertenece"

## 2.5 MODELO DE INTERDEPENDENCIA DE ACTIVIDADES DE JAMES THOMPSON

- 1) AGRUPADA: banco o restaurante. Reglas
- 2) SECUENCIAL: serie, mediación, planeación
- 3) RECIPROCA: hospital, intensiva, ajuste mutuo

Este notable autor se ha despegado casi por completo de las particulares orientaciones que estaban en boga en aquél momento. Su perspectiva respecto del perfil que adoptan las organizaciones eficientes se diferencia por completo de las ideas de Chester Barnard (*The functions of the executive*), como así también del enfoque cognitivo que es privilegiado por James March y Herbert Simon ("Organizations"; Wiley and Sons – 1958).

Es notable que además se distinga del enfoque de 2 opciones a que hacen mención Burns & Stalker en 1961, y que despliega con precisión Tom Burns al referirse a las nuevas formas organizacionales de la industria (Tom Burns: "Industry in a new age"; New Society – 1963).

Los lectores interesados pueden familiarizarse con otros notables expertos – y sus diferentes teorías - en [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

Para James D. Thompson es la tecnología la variable importante. Es importante entonces saber "como se deben hacer las cosas" en la empresa; cual es la forma que se procesan los productos y servicios que han de ser comercializados. Y la estrategia que adopta la empresa debe ser consistente con su tecnología.

James D. Thompson nació en 1920 y falleció en 1973. Se recibió de sociólogo luego de participar en las fuerzas armadas de los Estados Unidos de Norteamérica durante la segunda guerra mundial. Publicó un libro titulado "Organization in

Action", que ha sido muy poco leído y menos aún aplicado dentro del ámbito latinoamericano.

Una de las preguntas que se formula Thompson tiene que ver con: ¿Cómo podemos diseñar estructuras organizacionales que tengan una eficiente gerencia y administración basada en una racional toma de decisiones? Y la segunda ¿Cuáles son las principales variables a tener en cuenta y en qué secuencia operan?

La toma de decisiones bajo certeza, riesgo o incertidumbre están en el corazón del modelo conceptual de James Thompson y como selección de variables sugiere que la eficiencia organizacional es función de un alineamiento apropiado entre la misma estructura organizacional con su contexto, la que resulta a través de la tecnología en uso.

En nuestros más de 30 años realizando cambio y desarrollo organizacional en empresas hemos hecho notar que el excesivo énfasis en solamente dos componentes importantes como lo son, estrategia y táctica, resulta en una super-simplificación (ver presentación de Eric Gaynor Butterfield en Congreso de Desarrollo y Cambio Organizacional desarrollado en Buenos Aires, Argentina, septiembre del 2003).

Hemos señalado la importancia de incluir – e idealmente integrar como mínimo – la variable "logística" que resulta ser un eslabón de suma importancia para alcanzar la eficiencia organizacional independientemente de la excelencia en cuanto a la estrategia y táctica seleccionada.

Mas de 217 intervenciones en Cambio y Desarrollo Organizacional sugieren que la variable "logística" tiene mucho que ver con la efectividad y eficiencia organizacional (Eric Gaynor Butterfield: Taller de Eficiencia y Desarrollo Organizacional- Octubre 2002, en Buenos Aires), y que, en muchas ocasiones antes de implementar tácticas y procedimientos las estrategias tienen que ser modificadas a la luz de las "posibilidades logísticas" (algo que el genio de Napoleón lo llegó a aprender con mucho dolor).

Volviendo a Thompson y entre sus contribuciones debemos citar que es vital conseguir mecanismos que provean una estable coordinación para lidiar con la incertidumbre en el contexto.

El "technical core" (proceso central) de la organización debe estar en el sitio correcto y en el momento justo.

Otra tarea importante, quizás la segunda en importancia tiene que ver con que toda organización realiza transacciones con el contexto que si se dejaran en mano del "technical core" lo harían ineficiente. Por lo tanto es importante que la empresa cuente con unidades que Thompson denomina "buffers" (amortiguadores). Puede ser que no se estén cumpliendo con algunas regulaciones gubernamentales en cuanto a seguridad dentro del área de producción y operaciones (core technology).

En relación con los problemas que emergen de ésta situación no son estas dos áreas las que debe dar respuesta a los problemas que ellos crean sino "otra" unidad (buffer) de la empresa, como ser el departamento de relaciones públicas. Estas unidades amortiguadoras se ubican entre el contexto y las unidades de la empresa con las cuales tienen conflicto y altos niveles de incertidumbre, con el propósito de hacer más predecibles las operaciones empresariales.

Muchas de las fusiones y adquisiciones que se realiza en el mercado tienen como propósito principal hacer "más cierto" y supuestamente "más racional" lo que sucede dentro de la organización.

Todas las organizaciones desarrollan "buffers" (amortiguadoras) para reducir el impacto del estrés externo, pero no siempre este cinturón de seguridad será muy bueno para todas las situaciones. ¿De qué otra manera se puede resolver ésta situación? Pues Thompson sugiere que las organizaciones lo pueden hacer a través de "smoothing" (suavizando) o también a través de "anticiparse" a los problemas.

Pero si estas tres opciones fallan a la organización no le queda más remedio que "racionar" o establecer prioridades en cuanto a qué servicios priorizar y tener en

cuenta (las implicancias para Customer Relationship Management no deben ser ignoradas). Por ejemplo el Correo Central tiene "correo de primera clase" con cartas certificadas o registradas, los hospitales pueden atender en base "a urgencias" y las fábricas pueden atender por orden "de importancia del Cliente" o "privilegiando su plan de producción".

El talento de James D. Thompson y su concentración en la importancia del aspecto "tecnológico" no podía dejar afuera la toma de decisiones, que está al centro mismo de su modelo conceptual. La toma de decisiones organizacional puede tomar diversas formas según James Thompson, a saber:

- a. Estrategia computacional (racional)
- b. Estrategia basada en juicios (criterios)
- c. Estrategia basada en compromisos
- d. Estrategia basada en la inspiración

Las normas y principios de racionalidad están siempre presente en los trabajos de Thompson, y al privilegiarlos las organizaciones necesitan "contar los tantos" de modo que puedan saber donde están parados (a través de una auto-evaluación), y para hacer esto se pueden desarrollar mediciones de eficiencia cuando se llega a saber las consecuencias de lo que se hace (las acciones tomadas).

Para esto James Thompson distingue dos criterios de evaluación: la evaluación intrínseca o la extrínseca, que aparece cuando no se puede ejercer la primera.

Pero existe un problema con ésta última: tanto la calidad como la cantidad de trabajo puede reconocerse por inferencia... pero no llegan a mostrarse. Como ejemplo podemos citar el caso de las fuerzas policiales que destacan el número de personas arrestadas, o los centros de educación que informan respecto del número de personas que han completado los estudios, cuando, en el caso de éstos últimos, la mayor parte de los estudiantes participaban de un sistema más de custodia que educativo.

Otro caso es el de los hospitales que prestan atención mental, que tienen en cuenta el número de personas atendidas.

Lo que sucede habitualmente en las organizaciones que existe un conflicto entre distintos sectores respecto de qué toman ellos en cuenta para realizar la evaluación. A los accionistas les interesa el dividendo a recibir; los Clientes ponen más atención en los precios; y el personal en la paga que reciben a fin de mes. Lo que tienen en común... es que todas ellas entran en conflicto entre sí.

Volviendo a las cuatro opciones a que se hace referencia más arriba notamos que cuando los gerentes están seguros "de lo que quieren" y además sus creencias respecto de las relaciones causa – efecto son ciertas o conocidas, en ese caso la decisión a adoptar es la que Thompson denomina como Estrategia computacional (racional).

Si la gerencia está convencida de la necesidad de aumentar el nivel de producción para consolidar su posición en el mercado y además sabe a través de qué combinación de maquinaria y personas lo puede hacer, pues entonces la estrategia es de tipo racional y esta decisión podría ser adoptada incluso por una computadora (los cajeros automáticos saben exactamente hasta qué monto de dinero se le puede entregar a cada uno de los Clientes; no hace falta que una persona visible dé la respuesta).

Ahora bien, es probable que la gerencia o dirección de la organización sepa lo que quiere, pero por otro lado no está absolutamente segura en cuanto a las relaciones causa – efecto de su decisión. A este tipo de situación lo llama Thompson: Estrategia basada en juicios (criterios).

En realidad las decisiones aquí tomadas tiene que ver con la diferencia de interpretaciones posibles de una acción; es decir, una única acción puede estar sujeta a diversas interpretaciones y la decisión "elegida" supuestamente es la decisión que ha sido "interpretada como la más positiva". Por ejemplo volvemos al ejemplo que hemos señalado bajo la Estrategia Computacional.

La gerencia sigue estando convencida de aumentar el nivel de producción para consolidar su posición en el mercado y "piensa" hacer esto a través de la compra de una maquinaria muy costosa cuyo desarrollo aún no ha sido terminado y puesto a prueba.

En esta situación las decisiones entran en una zona denominada de juicios – opiniones – interpretaciones (los epistemólogos han realizado muy importantes contribuciones al respecto, y el lector puede, a través de sus importantes contribuciones ahondar más en éste tema). Aquí es necesario tener en cuenta el riesgo inherente a cualesquiera de las opciones elegidas y confrontarlas entre sí.

Aquí James Thompson realiza una pequeña ruptura y nos sugiere que la dirección y gerencia no siempre sabe lo que quiere, y más aún, pueden existir diferencias entre los distintos miembros. Aquí – bajo la condición de "no saber" de parte de la gerencia, se presentan nuevamente dos opciones dependiendo del hecho que exista un "conocimiento cierto" en cuanto a lo que se "cree" respecto de las relaciones causa – efecto, o que, en caso contrario, exista un conocimiento "incierto" en cuanto a lo que se "cree" respecto de las relaciones causa – efecto.

Sigamos dentro del esquema del ejemplo práctico recientemente dado. Por ejemplo se pueden alcanzar los resultados deseados tanto a través de un producto masivo de bajo costo como también a un producto más altamente diferenciado que es comercializado en volúmenes inferiores.

Como vemos, y bajo ésta situación, las dos opciones posibles pueden ser muy buenas, y Thompson sugiere que el marco decisorio es tomado en lo que él mismo denomina una Estrategia basada en el Compromiso. Ahora bien, si no llegaran a existir preferencias muy claras en cuanto a ir a producción masiva o producción "selecta" y tampoco se sabe respecto de las consecuencias de una nueva maquinaria o de lo que va a pasar en el mercado y como éste va a responder, entonces la toma de decisiones va a encontrarse dentro de la zona que Thompson denomina como Estrategia basada en la Inspiración... y que Dios nos proteja !

El excelente trabajo de James Thompson con sus extraordinarias fortalezas en la relación: estructura organizacional – tecnología – contexto, y que a nuestro entender tiene además una tremenda fuerza por incorporar una variable más "la logística", se fortalece y robustece al precisar la existencia de tres tipos de tecnología, las que a su vez se caracterizan por tener formas operativas distintivas.

Hemos visto que la coordinación es vital para James Thompson, y como consecuencia de ello sugiere que existen tres formas de "interdependencia":

1. "Pooled interdependence" que se presenta cuando el trabajo que se realiza en una parte de la organización no está directamente conectado con el trabajo que se hace en otras partes, pero que de todas maneras representan una discreta contribución a la organización en su conjunto. Esto puede suceder en una Universidad donde los departamentos de biología, management e ingeniería no están relacionados entre sí, pero de todas maneras todas estas unidades requieren la existencia y fortalece de la Universidad en su conjunto. Con el tiempo se encuentran más organizaciones de este tipo. Según Thompson, pooled interdependence, de las tres opciones que revisamos, requiere el mínimo de coordinación. La mejor coordinación bajo pooled interdependence es lograda a través de las normas, reglas y procedimientos (parecido al esquema de Fayol, Taylor y Weber) lo que facilita la estandarización.
2. "Sequential interdependence" se presenta en aquellas entidades donde un sector no puede hacer su trabajo hasta que otros sectores han completado el suyo. Se caracteriza por el hecho que las tareas y actividades tienen que ser desarrolladas en una secuencia lo que está presente en las líneas de montaje y en empresas de producción. Históricamente muchas organizaciones operaban dentro de ésta categoría. Según Thompson, sequential interdependence, de las tres opciones que revisamos, requiere un tipo de coordinación "intermedia" entre las otras dos opciones. Si se organiza el trabajo bajo la forma de sequential interdependence la mejor forma de alcanzar eficiencia y efectividad, es a través de la programación y del planeamiento. No se puede dejar al azar lo que cada distinta unidad

hace, ya que otras unidades podrían tener que permanecer ociosas al no recibir como inputs los outputs de otros departamentos.

3. "Reciprocal interdependence" es la forma característica de funcionar cuando cada parte o sector hace algo para la otra parte. A diferencia de "sequential interdependence" donde los outputs de un sector eran los inputs de otro, aquí los outputs de ambos representan los inputs del otro. Se cita como ejemplo a las líneas aéreas donde el departamento de operaciones pone aviones a disposición de los ingenieros en mantenimiento, y éstos a su vez, después de ponerlos nuevamente en servicio los regresan al departamento de operaciones. Según Thompson, reciprocal interdependence, de las tres opciones que revisamos, requiere el máximo de coordinación. Las unidades que trabajan bajo "Reciprocal interdependence" tienen que coordinar lo que se hace a través de lo que Thompson denomina "ajustes mutuos" (mutual adjustment), y para ello sería conveniente que respondan a un superior (a diferencia del tipo de organización matricial) para la resolución de conflictos y dilemas.

Independientemente de este esquema por el cual las relaciones entre distintas unidades de la organización hacen su trabajo, existe la oportunidad de distinguir dentro del "technical core" (proceso central) de las organizaciones, a tres o más tecnologías.

Ellas son:

- a. Lo que Thompson denomina como "long-linked technology" que está presente frecuentemente dentro de la industria, acostumbrada a que las tareas y actividades sean desempeñadas en un orden dado, originando lo que hemos denominado como "sequential interdependence". Las organizaciones que se encuadran bajo "long-linked technology" tienden a organizarse verticalmente como es el caso de las empresas de refinación de petróleo que incorporan a las estaciones de servicio o las empresas automotrices que incorporan a sus concesionarias.
- b. Las empresas con una tecnología que es denominada por Thompson como "mediating technology" que tiene que ver con establecer "links" con otros

componentes o partes. Para ello hace mención a las entidades financieras que actúan de intermediarias entre depositantes y deudores o una empresa de selección de personal que opera entre la empresa que quiere reclutar personal y el conjunto de empleados que se postulan para ingresar a la empresa. ¿Qué es lo que hacen este tipo de organizaciones? Buscan aumentar la población a quiénes sirven; las líneas aéreas aumentan sus rutas y los bancos abren nuevas sucursales.

Las organizaciones de "intensive technology" se caracterizan por actuar en base al feedback que recibe respecto del objeto sobre quien actúan, teniendo en cuenta no solamente lo que se hace sino también cuando se lo hace, para lo cual da como ejemplo un paciente que es atendido en un centro de salud.

Un trabajo de "construcción" también tiene que ver con las condiciones en que "trabaja el suelo". Lo que hacen las organizaciones bajo esta categoría es trabajar intensamente al objeto en cuestión para lo cual lo incorporan en todo lo que es posible para incluso realizar más efectivos controles.

Es el caso de las Universidades que tienden a convertir a sus estudiantes en sus propios miembros o los hospitales mentales que traen e incorporan a los pacientes para su mejor observación.

## 2.6 MODELO DE CONFLICTO Y NEGOCIACION DE BLAKE, WALTON Y MOUNTON : plantea 5 tipos de resolución de conflictos

- 1) Evasivo
- 2) Impositivo
- 3) Complaciente
- 4) Cesión
- 5) Negociación(colaboración)

SERIE DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR BLAKE, SHEPARD Y MOUNTON,

- Los líderes de los grupos se reúnen con el consultor y se les pregunta si creen que las relaciones entre los dos grupos pueden ser mejores. La intervención ínter grupo per. se inicia ahora.

- 
- Los dos grupos se reúnen para compartir entre ellos la información de las listas.
  - Los dos grupos regresan a sus lugares de reunión separados y se les asignan dos tareas.
  - Los dos grupos se vuelven a reunir y comparten sus listas entre ellos después de compararlas, hacen juntos.
  - Una lista que contiene los aspectos y problemas que se deben resolver.
  - Como un seguimiento de la actividad de formación de equipos ínter grupo, es deseable celebrar una junta de los
  - Dos grupos o de sus líderes para determinar si de hecho han ocurrido los pasos para la acción y evaluar la forma en la cual se están desempeñando los grupos en sus planes.

Una lista de "retroalimentación positiva" que incluya las cosas que el grupo aprecia acerca del otro grupo y que le agradan más.

Una lista de "fallas" que incluya las cosas que le desagradan al grupo acerca del otro grupo Una lista de "empatía" que incluya una predicción de lo que el otro grupo está diciendo en su lista.

En estas clases de actividades ínter grupo es posible trabajar simultáneamente con tres grupos, sin que el procedimiento resulte demasiado confuso a los participantes o a los consultores.

## 2.7 MODELO EMOCIONAL DE DANIEL GOLEMAN:

Plantea los siguientes tipos de inteligencia:

- 1) Racional
- 2) Espacial
- 3) Musical
- 4) Corporal
- 5) Lingüística
- 6) Interpersonal
- 7) Intrapersonal
- 8) Emocional

La inteligencia emocional constituye un verdadero fenómeno editorial que no solamente revolucionó el concepto de inteligencia, sino que agregó una nueva expresión a nuestro vocabulario cotidiano y cambió el modo en que percibimos la excelencia personal. ¿Por qué algunas personas parecen dotadas de un don especial que les permite vivir bien aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué no siempre el alumno más inteligente termina siendo el adulto que más éxito tiene en el trabajo? ¿Por qué algunos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, superar obstáculos y ver las dificultades bajo

una óptica distinta? Un nuevo concepto viene a darnos la respuesta a estos interrogantes. Es la inteligencia emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, incrementar nuestra capacidad de empatía y nuestras habilidades sociales, y aumentar nuestras posibilidades de desarrollo social. La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender.

Una primera parte que englobaría la parte primera (el celebro emocional) donde se realiza una prospección de los resultados de los hallazgos referidos a la estructura emocional del celebro donde se nos muestra que, el hombre siendo el animal racional por excelencia puede dejarse llevar por los impulsos emocionales más irracionales. Con esta primera parte donde en primera instancia se realiza un estudio de casos reales que pueden ser sorprendentes (el caso de los Crabtree), se nos lleva a la conclusión primera de que estos impulsos emocionales pueden ser controlados y cual es el camino más efectivo, y lo que es aun más importante lo que es la posibilidad de modelar los hábitos emocionales. \*La segunda parte claramente diferenciada sigue una línea lógica donde encargan la adaptación de datos neurológicos en lo que denominamos inteligencia emocional que amplia el modelo y se otorga a las emociones un papel central en las aptitudes principales y las diferencias originales que fomentan, por tanto, aunque la genética pueda determinar nuestro temperamento, el ritmo de las emociones es tan manejable que no se podría predecir nuestro destino partiendo de nuestro carácter o lo que es lo mismo este no determina nuestro futuro.

Un tercera parte formada por él capítulo V que podría resumirse en el concepto "aprender a ser, aprender a aprender". De que modo el no saber encauzar la inteligencia emocional, aunque más que encauzar seria controlar las deficiencias emocionales pueden acarrear un incremento de las posibilidades de lo que podríamos llamar peligros.

Estos van desde el abuso de las drogas, la depresión, violencia... esta parte expresamente documentada se convierte en una de las principales a veces nexo de unión o ampliación de conceptos anteriores.

Si bien la mayor ampliación se realiza en los apéndices, siendo uno de los más relevantes el apéndice F relativo a los resultados del aprendizaje social y emocional.

## **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Una visión de la naturaleza humana que pasa por alto el valor de las emociones es lamentablemente miope. La preponderancia dada hasta ahora al aspecto racional

---

del hombre (*Homo Sapiens*) resulta engañosa, dadas las evidencias que otorga tanto la experiencia como los estudios científicos respecto del lugar que ocupan las emociones en la vida.

Daniel Goleman, psicólogo norteamericano, bajo el término de "Inteligencia Emocional" recoge el pensamiento de numerosos científicos del comportamiento humano que cuestionan el valor de la inteligencia racional como predictor de éxito en las tareas concretas de la vida, en los diversos ámbitos de la familia, los negocios, la toma de decisiones, el desempeño profesional, etc. Citando numerosos estudios Goleman concluye que el Coeficiente Intelectual no es un buen predictor del desempeño exitoso. La inteligencia pura no garantiza un buen manejo de las vicisitudes que se presentan y que es necesario enfrentar para tener éxito en la vida.

La Inteligencia Académica tiene poco que ver con la vida emocional, las personas más inteligentes pueden hundirse en los peligros de pasiones desenfrenadas o impulsos incontrolables. Existen otros factores como la capacidad de motivarse y persistir frente a decepciones, controlar el impulso, regular el humor, evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía, etc., que constituyen un tipo de Inteligencia distinta a la Racional y que influyen más significativamente en el desempeño en la vida.

El concepto de "Inteligencia Emocional" enfatiza el papel preponderante que ejercen las emociones dentro del funcionamiento psicológico de una persona cuando ésta se ve enfrentada a momentos difíciles y tareas importantes: los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, el enfrentar riesgos, los conflictos con un compañero en el trabajo. En todas estas situaciones hay una involucración emocional que puede resultar en una acción que culmine de modo exitoso o bien interferir negativamente en el desempeño final. Cada emoción ofrece una disposición definida a la acción, de manera que el repertorio emocional de la persona y su forma de operar influirá decisivamente en el éxito o fracaso que obtenga en las tareas que emprenda.

Este conjunto de habilidades de carácter socio-emocional es lo que Goleman definió como **Inteligencia Emocional**. Esta puede dividirse en dos áreas:

- **Inteligencia Intra-personal:** Capacidad de formar un modelo realista y preciso de uno mismo, teniendo acceso a los propios sentimientos, y usarlos como guías en la conducta.
- **Inteligencia Inter-personal:** Capacidad de comprender a los demás; qué los motiva, cómo operan, cómo relacionarse adecuadamente. Capacidad de reconocer y reaccionar ante el humor, el temperamento y las emociones de los otros.

## EL CEREBRO EMOCIONAL

### Sobre La Inteligencia Emocional

El planteo de D. Goleman, un típico producto de la psicología norteamericana, propone a la inteligencia emocional como un importante factor de 'éxito', y básicamente consiste en la capacidad - aprendible- para conocer, controlar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás.

Daniel Goleman viene investigando desde hace años la cuestión de lo que él llama 'inteligencia emocional'. Ex-catedrático de Harvard y columnista de psicología y neurología del "Times" de Nueva York, ha publicado en 1995 un libro que ha resultado un best-seller en nuestro medio, titulado precisamente "La inteligencia emocional", expresión que nos sugiere dos cuestiones:

- 1)** Aparentemente habría otra inteligencia, además de la inteligencia convencional o propiamente dicha que todos conocemos, y que siempre la hemos relacionado con el conocer y manejar ideas. La inteligencia emocional guarda relación, en cambio, con el conocimiento y el manejo de las emociones.
- 2)** Tal vez buena parte del impacto comercial de la expresión "inteligencia emocional" se deba al llamativo contraste que sugiere entre las esferas racional y afectiva, o entre "el cerebro y el corazón".

Siempre hemos creído, en efecto, que cuando razonábamos bien lo hacíamos fríamente, y que cuando estábamos emocionalmente perturbados no podíamos razonar, con lo cual inteligencia y emoción resultaban incompatibles.

Sin embargo, en la concepción de Goleman la inteligencia y las emociones son conciliables, en la medida en que puedan llegar a un equilibrio donde la inteligencia no se deja desbordar por las emociones sino que, al contrario, puede controlarlas y encauzarlas de manera de poder alcanzar resultados eficaces o 'exitosos'.

El adjetivo 'exitoso' que suele utilizar Goleman es típico del triunfalismo yanqui, y es lo suficientemente ambiguo como para querer decir cualquier cosa: un self-made-man que ha llegado de cadete a gerente general en veinte años es tan exitoso como un asesino psicópata a quien jamás descubrió la policía. Con esto queremos señalar simplemente que la teoría de la inteligencia emocional es, como toda teoría, un arma de doble filo: con ella se puede llegar a ser un vendedor exitoso, pero también un exitoso estafador.

---

Es así que Goleman no propone solamente una teoría, sino también una manera de aplicarla en la práctica para alcanzar ese 'éxito' que siempre hemos anhelado. A continuación, intentaremos explicar su punto de vista, que no deja de tener sus aristas interesantes.

### **Ser Inteligente No Alcanza:**

Señala Goleman que la inteligencia, como la entendemos habitualmente, no alcanza para triunfar en la vida. Al respecto, se apoya en la opinión de otros muchos colegas suyos para quienes la inteligencia representa solamente el 20% de los factores que determinan el éxito, mientras que el 80% restante depende de otros varios factores, entre los cuales está la llamada 'inteligencia emocional'.

### **Cualidades de la inteligencia emocional:**

Podríamos caracterizar la inteligencia emocional como la capacidad para conocer y controlar las emociones propias y ajena, con el fin de obtener determinados fines.

Las principales cualidades de la inteligencia emocional son cinco: conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, control de los impulsos y sociabilidad. Estas cualidades podemos organizarlas a partir del esquema adjunto: por ejemplo, la conciencia de uno mismo tiene que ver con la posibilidad del sujeto de poder conocer las emociones propias. La teoría de Goleman no propone sofocar o eliminar las emociones, sino de controlarlas: por ejemplo, reducir las emociones desfavorables a un mínimo deseable, o bien inducir las emociones favorables, como en el caso de la motivación.

**1. Conciencia de uno mismo.**- Es la capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo.

Sabemos que las emociones tienen diversos grados de intensidad: algunas son lo suficientemente intensas como para poder percibirnos de ellas en forma consciente, pero otras están por debajo del umbral de percepción consciente.

Por ejemplo, si a una persona que teme a las serpientes le mostramos una fotografía de uno de estos reptiles, probablemente la persona afirmará no tener miedo, pero los sensores que hemos colocado en su piel detectarán transpiración (signo de ansiedad).

Desarrollar esta primera calidad implicará la posibilidad de poder modificar este umbral que separa las emociones conscientes de las no conscientes, haciendo que éstas últimas puedan ser percibidas. Para Goleman, mediante un esfuerzo deliberado podemos hacernos más conscientes de nuestras reacciones viscerales y, con ello, de nuestras emociones antes imperceptibles.

---

Después de una discusión violenta, luego de un tiempo una persona puede sentir conscientemente que ya se tranquilizó, pero sin embargo los efectos de la discusión continúan, y es posible que esta persona no se de cuenta que está nerviosa o irritable. De hecho, cuando se lo hacen notar se sorprenderá.

La importancia de conocer nuestras emociones reside en el hecho de que a partir de allí podemos controlarlas, pudiendo modificar los estados de ánimo desfavorables. Las emociones no conscientes, suelen, en efecto, traicionarnos, y si estamos bajo su influjo sin ejercer sobre ellas un cierto control, podremos fracasar en una entrevista laboral o en cualquier otra situación que represente un escalón hacia el éxito. Las tres cualidades siguientes se refieren, precisamente, a la posibilidad de controlar los estados de ánimo.

**2. Equilibrio anímico.**- Goleman llama así a la capacidad de control del mal humor para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables.

El ejemplo típico es la ira, uno de las emociones más difíciles de controlar. Si otro coche se interpone de repente en nuestro camino, nuestra ira hará que comencemos a manejar de manera imprudente (conducta indeseable).

En este momento podremos recurrir a nuestra inteligencia emocional, y, más concretamente, a varios recursos para controlar la ira. Goleman cita por lo menos cuatro de ellos: **a) Reconsideración:** lo que implica interpretar la situación de una manera más positiva. Pensar, por ejemplo, que el conductor que se interpuso en nuestro camino estaba apurado porque debía atender una emergencia. **b) Aislamiento:** alejarse de la situación y estar unos momentos a solas, con el fin de obtener serenidad. **c) Distracción:** hacer otra cosa, como por ejemplo salir a dar un paseo a pie. **d) Técnicas de relajación** como la respiración profunda o la meditación también ayudan. La respiración profunda no debe ser confundida con respirar pausadamente cuando se experimenta la cólera, ya que parece haberse constatado que este es uno de los peores remedios, por cuanto la oxigenación estimula el sistema nervioso y empeora el mal humor.

Estos recursos son también útiles en otros casos de sentimientos y emociones igualmente indeseables, como la ansiedad o la depresión.

**3. Motivación.**- Es la capacidad para autoinducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. En una investigación realizada en EEUU, se comparó el rendimiento de dos grupos distintos de vendedores: el primer grupo estaba constituido por vendedores aptos pero pesimistas, y el segundo grupo por vendedores que no pasaron la prueba de aptitud, pero sí la de optimismo. Resultado: los vendedores optimistas vendieron más que los pesimistas, por cuanto estos últimos tendían a interpretar la negativa

---

del cliente como prueba de su fracaso. Los optimistas, en cambio, se motivaban pensando "estoy errando la estrategia" o "el cliente estaba de mal humor", es decir, atribuían su fracaso a la situación, pero no a ellos mismos, con lo cual podían motivarse para hacer nuevos intentos.

Señala Goleman que la predisposición al optimismo o al pesimismo puede ser innata, pero la práctica puede revertir esta situación si la persona es capaz de detectar el pensamiento derrotista y reconsiderar el problema desde un ángulo menos sombrío.

Advirtamos, entonces, la diferencia entre esta cualidad y la anterior: en el equilibrio anímico el problema que debe resolverse es una emoción intensa, como la ira, mientras que en la motivación debe resolverse el problema de un sentimiento de pesimismo y auto desconfianza. En ambos casos se impone un control del estado de ánimo correspondiente.

**4. Control de los impulsos.**- Goleman define esta cualidad de la inteligencia emocional como la capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en aras de un objetivo. En términos psicoanalíticos, de lo que se trata es de que el aparato psíquico pueda funcionar bajo el régimen del principio de realidad a través del aplazamiento de la descarga.

En una investigación iniciada en EEUU en los años '60, se les dijo a un grupo de niños que podían ya mismo tomar un chocolate, o bien, que podían tomar dos si esperaban a que el investigador volviese de hacer un mandado.

Años después, se constató que los niños que pudieron esperar para comerse dos chocolates conservaban la capacidad de postergar el placer en interés de sus metas, y eran además más desenvueltos, seguros de sí mismos y más tolerantes a las decepciones. Los niños que no pudieron esperar demostraron ser, en la adolescencia, más caprichosos, indecisos y propensos al estrés, atributos estos que difícilmente podrían asociarse con el éxito.

**5. Sociabilidad.**- Si las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las propias emociones, la sociabilidad tiene que ver en cambio con el conocimiento y control de las emociones y estados de ánimo de los demás.

En este punto, Goleman nos dice que cuanto más hábiles seamos para interpretar las señales emocionales de los demás (muchas veces sutiles, casi imperceptibles), mejor controlaremos las que nosotros mismos transmitimos.

---

El concepto de Goleman es similar al de inteligencia social en la teoría de Weschler, en la medida en que apunta a una capacidad para entablar vínculos con los demás que de una u otra manera puedan beneficiar al sujeto.

Es así que un profesional puede tener grandes conocimientos sobre su materia y un alto coeficiente intelectual, pero si no sabe relacionarse con los demás, tener amigos o 'relacionarse', como se dice entre nosotros, sus posibilidades de éxito se verán muy disminuidas. Por lo tanto, deberemos relativizar aquello de que "el conocimiento es poder", siempre y cuando lo entendamos como simple conocimiento teórico y no como una saber acerca de las emociones de los demás. Un ejemplo nos viene a la memoria: hace varios años, el periodista B. Neustadt le hacía un reportaje a un sujeto que comenzó a ponerse violento. Para controlar la situación, el periodista le preguntó ¿es usted agresivo?. Para preservar su buena imagen, el hombre se vio obligado a contestar que no, y de ahí en más se calmó para evitar una disonancia cognitiva entre sus asertos y sus emociones.

## ASPECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Existen, según Goleman, al menos cinco aspectos de la Inteligencia Emocional:

**1.- Conocer Las Propias Emociones:** Se refiere a tener conciencia de uno mismo, reconocer el sentimiento mientras está ocurriendo. La habilidad de advertir los auténticos sentimientos, poder simbolizarlos y nombrarlos correctamente, es un factor clave de la Inteligencia Emocional. Las personas que tienen una mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos, son mejores guías de sus vidas y pueden tomar decisiones más acertadamente.

**2.- Manejar las emociones:** El manejo de los propios sentimientos y su adecuada expresión son una habilidad que se sigue de la anterior. Básicamente esto tiene que ver con aprender a tener un cierto distanciamiento de los asaltos emocionales como la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía. Así como lograr una expresión emocional auténtica y satisfactoria. Evitar los extremos del descontrol y él inunde emocional por un lado y, de la represión e inhibición por el otro, capacita para enfrentar mejor la frustración y los reveses de la vida.

**3.- La motivación intrínseca:** Esta capacidad de la Inteligencia Emocional consiste en lograr el autodominio emocional y la automotivación en metas de largo plazo. Esto permite enfrentar las tareas con un nivel de fluidez emocional, armonía y ausencia de ansiedad; y facilita una mayor eficacia en el desempeño. Cuando las personas están provistas de una motivación intrínseca y disfrutan de lo que hacen, su productividad aumenta a la vez que pueden establecer contactos interpersonales saludables.

---

4.- **Reconocer las emociones en los demás:** La empatía o capacidad de conectarse con las necesidades y sentimientos de los otros, es una habilidad fundamental en las personas. Quienes logran desarrollar esta habilidad tienen enormes ventajas para desempeñarse con éxito en la vida personal; como en lo profesional, ya que tenderán a establecer contactos personales de colaboración y mutuo entendimiento.

5.- **Manejar las relaciones:** La competencia social, la eficacia interpersonal, el buen manejo de las comunicaciones, son habilidades que posibilitan el liderazgo, el manejo de grupos y la popularidad. Tener aptitudes en las relaciones interpersonales es el último aspecto de la Inteligencia Emocional.

### **La Naturaleza de la inteligencia emocional**

"La naturaleza de la inteligencia emocional" se puede decir que no sólo no es suficiente el Coeficiente de Inteligencia, (CI) sino que es un error de este siglo por ser conductista. Goleman reconoce que la noción de "inteligencia emocional" la ha tomado de Peter Salovey. Las emociones son vitales a la hora de valorar la inteligencia de las personas, como lo apuntaban los escritores amantes de la intuición del movimiento romántico alemán "Sturm und Drang". "La naturaleza de la inteligencia emocional" Goleman lo fundamenta en cinco puntos: **(1)** El conocimiento de las propias emociones. **(2)** Capacidad de controlarlas. **(3)** Capacidad de motivarse uno mismo. **(4)** Reconocer las emociones ajenas. **(5)** El control de las reacciones.

El conocimiento de las propias emociones es la piedra angular de la inteligencia emocional y Sócrates lo consideraba ya en conócete a ti mismo. Cerebralmente, parece requerir una activación del neocórtez en las áreas del lenguaje, como evidencia la alexitimia, la imposibilidad de expresar las emociones, descubierta por el Doctor Psiquiatra de Harvard Peter Sifneos en 1972. Asimismo, también hay influencia de las emociones en el razonamiento, como expone Antonio Damasio en El error de Descartes, donde expone que las señales intuitivas llegan en forma de impulsos límbicos o de "indicadores somáticos", por lo que debemos estar en contacto con nuestras sensaciones, con el corazón, al crear metáforas, soñar, ... También hay niveles de emoción, pues "cualquier emoción puede ser -y normalmente es - inconsciente". Consciente cuando se produce un registro en el córtex frontal e inconsciente antes de que se registre.

En cuanto a la capacidad de controlar las propias emociones, Platón hablaba de Sofrosyne, "cuidado e inteligencia en el gobierno de la propia vida", que Aristóteles situó en el "justo medio", lo apropiado y que en Roma y en el cristianismo pasó a ser la templanza (temperantia) equilibrio emocional. Cerebralmente, es en la amígdala donde se de el chispazo de ira, produciendo una descarga de

---

catecolamina a la amígdala y de ésta al sistema nervioso; el neocórtex lo calcula fríamente para la venganza. La cuestión está en buscar el lado positivo.

La capacidad de motivarse uno mismo es la aptitud maestra para Goleman, aunque también interviene e influye la motivación de los demás.

En el reconocimiento de las emociones ajenas, la base es la empatía, de la cual el primero en definirla fue E.B. Ticehener en la década de los veinte. Gramaticalmente quiere decir sentir dentro y resulta vital para ponerse en el lugar del otro. Para Goleman está en función de la educación.

El término inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigirlas y equilibrarlas. Ejercer un autodominio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo 'malos', por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.

El consciente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El consciente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la inteligencia emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder.

Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente. Por ejemplo, una persona no puede ser un vendedor eficaz si carece de firmeza y de una tendencia a la sociabilidad. Pero otra persona que carezca de la tendencia a concentrarse en los detalles y a la constancia en la tarea no brillará como químico.

### **Inteligencia emocional aplicada**

Se puede decir que nos introducimos en la segunda sección de la obra, la referida a la aplicación. Aquí Goleman plantea respuestas a cuestiones que invitan a la discrepancia y a la continuidad en el estudio interdisciplinario y de la sistemática. Tal es la complejidad de interconexiones que a todos los niveles posee el cuerpo humano. En este sentido, el feedback de aprendizaje, por el que una pequeña

---

parte puede afectar a la totalidad del sujeto, puede ser deformado por los prejuicios como "profecías autocumplidas", dice Goleman. Para ello plantea el "CI colectivo" como vía de lucha contra la influencia de las emociones negativas.

Como ejemplos de estudios de complejidad aporta el iniciado por Francisco Varela, Third Mind and Life Meeting, (Dharamsala, India, dic., 1990), sobre el sistema inmunológico como "cerebro del cuerpo", capaz de aprender. También hay estudios sobre la influencia de los mensajeros químicos entre cerebro y sistema inmunológico, como el de Robert Ader, Psychoneuroinmunology, (San Diego, Academic Press, 1990) y el de Steven B. Maier en American Psychologist, dic., 1994), en los que se expone que los mensajeros químicos entre el cerebro y los nódulos linfáticos y del bazo -donde se asienta el sistema inmunológico- afectan a las regiones nerviosas de las emociones. Las conexiones entre el sistema nervioso autónomo y el sistema inmunológico son las que permiten liberar a las células nerviosas los neurotransmisores que regulan la actividad de las células inmunológicas. Por ello habla de las relaciones entre estrés y ansiedad; tanto las hormonas del estrés -catecolaminas (adrenalina y noradrenalina)- como el cortisol, prolactina y los opiáceos, influyen en el sistema inmunológico, pero no se sabe cómo. Por ello hoy en día sigue abierto el estudio, centrado ahora en las conexiones entre el cerebro, el sistema cardiovascular y el sistema inmunológico.

Mas Goleman ve, -consciente de que todavía no existe el Piaget emocional y tras reconocer que todavía queda por saber,- "una puerta abierta a la oportunidad", y habla así del estudio sobre los "niños optimistas" -Heart Start: The emotional foundations of School Readiness, (VV.AA., Arlington, National Center for Clinical Infant Programs, 1982)- donde se dan las claves previas para que el niño "aprenda a aprender" antes de llegar a la escuela: confianza, curiosidad, intencionalidad, autocontrol, relación, capacidad de comunicar y cooperación.

Pero tampoco se puede descuidar el denominado trastorno de estrés postraumático (TEPT) que provoca el colapso emocional incluso a largo plazo - como en las víctimas del nazismo, excombatientes del vietnam, o también provocado por el recuerdo de acciones violentas en la niñez- que es estudiado en el primer caso por el National Center for Post-Traumatic Stress Disorder. El TEPT Goleman lo define "como desorden límbico". Ese "miedo aprendido" se da de alguna manera en el locus cereleus, zona cerebral donde se regula la secreción de las catecolaminas -adrenalina y noradrenalina- que activan el cuerpo para hacer frente a situaciones de urgencia y donde se gravan los recuerdos con una intensidad especial. El locus cereleus está ligado a la amígdala, al hipotálamo e hipocampo, entre otras zonas límbicas, y las catecolaminas difundidas por todo el córtex. También influye en la pituitaria -reguladora de la secreción de HCT (hormona corticotrópica) que activa la "lucha-o-huida"-. En tercer lugar se ven afectados los opiáceos cerebrales, la secreción de endorfinas, que amortiguan las

---

sensaciones dolorosas al actuar como sedantes. Los psicólogos hablan por su parte de miedo condicionado. En todos los casos la zona afectada es la misma que en el caso del secuestro neuronal: tálamo, amígdala y lóbulo prefrontal.

Goleman ve en la psicoterapia -"reaprendizaje emocional sistemático"- uno de los medios para el "reaprendizaje emocional", y pone como ejemplo el que en el TEP (tomografía de emisión de positrones) realizado en los obsesivos-compulsivos se ha demostrado una mayor actividad en los lóbulos prefrontales, así como que con la terapia de "modificación de conducta", donde en ambos casos descendió la actividad en el núcleo caudado, tratados con y sin fluoxetina.

Mas las claves en la educación emocional parten de la infancia, -además de otras cuestiones biológicas y culturales- por lo que puede llegar a darse "el analfabetismo emocional", quinto y último apartado de Inteligencia emocional. A Goleman le preocupan los males actuales crecientes de violencia, drogadicción, marginación, depresión y aislamiento crecientes, sobre todo en el período de socialización de la persona en la infancia, "precio de la modernidad". Como posibles vías para solucionarlos plantea programas psicológicos emocionales de prevención eficaz. Su "vacuna universal" se fundamenta sobre "habilidades emocionales" -conocer los sentimientos-, "habilidades cognitivas" -de la vida cotidiana- y "habilidades de conducta" -verbal y no verbal-. Según la propuesta de Goleman hay que educar al afecto mismo cooperando en los peores momentos emocionales, lo que supone un regreso al ya mencionado "conócete a ti mismo" de Sócrates.

### **DANIEL GOLEMAN**

Nacido en Stockton, California, Daniel Goleman estudió en la Universidad de Amherst, donde obtuvo la beca Alfred P. Sloan Scholar y se graduó con distinción Magna Cum Laude. Continuó su educación en Harvard, donde fue nominado "Ford Fellow". En esa institución recibió su M.A. y su Ph.D. en Desarrollo Clínico de la Psicología y de la Personalidad.

En la actualidad, el Dr. Goleman vive en Berkshires, Massachusetts (Estados Unidos) junto a su esposa, Tara Bennett-Goleman, sicoterapeuta, con quién tuvo dos hijos.

Goleman participa activamente en seminarios y conferencias dictadas para gente de negocios, grupos profesionales y universitarios. Es fundador de Emotional Intelligence Services (Servicios de Inteligencia Emocional), institución afiliada al Hay Group de Boston.

---

Durante muchos años Goleman expuso su trabajo en psicología, principalmente en los temas asociados al cerebro y las ciencias del comportamiento, en el New York Times; este trabajo le mereció dos nominaciones al Premio Pulitzer.

En su libro "La inteligencia emocional" (1995), Goleman afirma que el trabajo en las emociones humanas, tales como la timidez, la autodisciplina, la persistencia y la empatía, poseen una relevancia mayor que el índice de inteligencia. Señala que en nuestras vidas no hacemos caso de la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional en nuestro propio detrimento; además afirma que a los niños se les puede y debe enseñar estas capacidades.

Durante un año y medio, "La inteligencia emocional" -con más de 5.000.000 reimpresiones y traducido a cerca de 30 idiomas- ocupó los primeros lugares en la lista de los más vendidos del New York Times.

El Dr. Goleman es co-fundador del Collaborative for Social and Emotional Learning (Programa de Colaboración para el Aprendizaje Social y Emocional) en el Centro de Estudios Infantiles de la Universidad de Yale -actividad que actualmente desempeña en la Universidad de Illinois en Chicago. La misión de este programa es ayudar a las escuelas para que introduzcan cursos de conocimiento emocional. Gracias a estos aportes, es que millares de escuelas alrededor del mundo ya han comenzado a poner tales programas en ejecución.

El libro "Trabajando con la inteligencia emocional" (1998), revela que las competencias en el lugar de trabajo, basadas en la inteligencia emocional, juegan un papel mil veces mayor que el de las competencias basadas en el intelecto o en la habilidad técnica. Goleman afirma que los individuos y las compañías se beneficiarán con el cultivo de éstas capacidades. El Dr. Goleman es co-presidente del Consorcio para la Investigación sobre Inteligencia Emocional en Organizaciones, que intenta recomendar a las empresas las mejores prácticas para desarrollar capacidad emocional.

El Dr. Goleman ha recibido muchos premios, entre ellos una Premio al Aporte de su Trabajo para el Periodismo, de la Asociación Psicológica Americana, y en reconocimiento de sus esfuerzos por comunicar las ciencias del comportamiento al público, lo eligieron un "Compañero" de la Asociación Americana para el Adelanto de la Ciencia.

## 2.8 MODELO DE ORGANIZACIONES QUE APRENDEN DE PETER SENGE:

Plantea el siguiente sistema

- 1) Liderazgo reflexivo

- 
- 2) Empleados facultados
  - 3) Estrategia emergente
  - 4) Cultura fuerte
  - 5) Información compartida
  - 6) Estructura horizontal

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

## **LAS CINCO DISCIPLINAS DEL APRENDIZAJE CONTINUO**

### **1. Desarrollar la Maestría Personal.**

Esta consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

### **2. Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales.**

Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro.

Conocer y manejar nuestros modelos o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

### **3. Impulsar la Visión Compartida.**

La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

#### **4. Fomentar el Trabajo en Equipo.**

El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

#### **5. Generar el Pensamiento Sistémico.**

Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos como funciona el mundo que nos rodea.

Para reducir nuestro grado ansiedad en relación a la complejidad del mundo, desde pequeños se nos enseña a aislar los elementos que integran la realidad, asignando siempre una causa a cada efecto en cadenas más o menos complejas. Por ejemplo, tomemos el caso de un niño que lanza una piedra y rompe un vidrio ¿Por qué se rompió el vidrio?, muchos contestarán que porque un niño tiró una piedra y todos quedan conformes con esta explicación. A este tipo de pensamiento se le llama de "explicación lineal o pensamiento lineal". En un extremo encontramos la causa y en el opuesto el efecto.

Para Peter Senge, una organización inteligente, es aquella que aprende y continuamente expande la capacidad de sus integrantes y la posibilidad de crear un futuro mejor para toda la organización; así también, permite analizar con una visión sistémica el panorama total de la empresa con todos sus elementos y sus interrelaciones y a partir de ahí reflexionar acerca de la necesidad de entender que "El todo puede superar la suma de las partes" (Senge, 1999, p.21) es decir, no deben fragmentarse las partes del sistema, sino verse y entenderse como un todo.

Esta perspectiva considera que todos los miembros de una organización somos elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree; cuando los integrantes de una organización son tomados en cuenta, se genera un mayor compromiso para con la misión y visión de la empresa y la ideología de ésta se adopta como propia y se actúa en función de la misma; en términos coloquiales es "ponerse la camiseta"

---

Para enriquecer la visión de la organización y aprender a trabajar colaborativamente, Senge propone un modelo que consta de cinco disciplinas; la primera disciplina es el “Dominio Personal” y a través de ella aprendemos a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea, hacemos uso de nuestra creatividad, reconociendo nuestra propias cualidades y limitaciones y aprendemos a crecer a partir de ellas.

La Segunda Disciplina que es: “Modelos Mentales”, viene a ser nuestra forma de pensar, o sea nuestros pensamientos e ideologías; conocerlos y manejarlos nos permitirá promover formas de comunicación claras y efectivas dentro de la empresa en la que laboramos, éstas serán un apoyo para el crecimiento de la empresa y no un obstáculo.

La Tercera Disciplina, La “Visión Compartida” es la clave para lograr la misión y visión de la empresa. Con la visión compartida todos los miembros de la organización aprendemos a descubrir en nosotros mismos la capacidad de crear una visión personal compartida, o sea que todos tenemos un mismo objetivo en común, con el “Aprendizaje en Equipo” que viene a ser la cuarta disciplina, los equipos de trabajo se centran básicamente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas para el bienestar de la empresa u organización.

La quinta disciplina que es el “Pensamiento Sistémico” nos ayuda a tener un enfoque más amplio de todo el sistema, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos como funciona el mundo que nos rodea. Como el autor menciona, “Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto”, para así poder decir que realmente es una organización que aprende, que es capaz de crear, de adquirir y de transferir conocimientos y modificar su conducta en respuesta a nuevos conocimientos y percepciones.

Podemos concluir mencionando que el modelo que propone Senge es de gran utilidad, ya que en la actualidad la sociedad exige una renovación constante en los docentes; que se brinde educación acorde a las necesidades e intereses de los educandos; en pocas palabras “educarlos para la vida”, prepararlos para enfrentar los retos del presente y del futuro.

## **PROCESO DE COMPRENSION Y ANALISIS**

- 1) Diferencia océanos azules y océanos rojos
- 2) Cuáles son las características principales de la estrategia de los océanos azules
- 3) Como son los precios, los costos, los clientes de los océanos azules
- 4) Como es la demanda de los océanos azules

- 
- 5) Qué es una curva de valor de los océanos azules
  - 6) Que significa foco, divergencia y mensaje contundente en los océanos azules.
  - 7) Porqué los océanos azules hacen énfasis en los no clientes
  - 8) ¿Qué es incertidumbre ambiental?
  - 9) Defina entorno organizacional
  - 10)Porqué la complejidad del entorno lleva a la complejidad organizacional.

## SOLUCION DE PROBLEMAS

CASOS: El circo del sol, Puma

### **CASO: CIRCO DEL SOL**

#### **ARRIBA EL TELÓN**

*El Cirque du Soleil combina la magia del circo con el pragmatismo del mundo empresario. De esa conjunción nació un negocio que crece al 15 por ciento anual y factura casi US\$ 600 millones. Una verdadera lección de creatividad para cualquier empresa.*

#### **Investigación especial**

En el “viejo Montreal”, casco histórico de la ciudad, los edificios de dos pisos y la cúpula plomiza del Bonsecours – que antaño fue un mercado de productos agrícolas – miran hacia el río Saint Laurent y el antiguo puerto. A principios de la primavera el paisaje aún es gris, pero en el muelle 5 flamean banderines de colores en la cúspide de varias carpas a rayas amarillas y azules. Una larga fila de automóviles ingresa en el estacionamiento improvisado en el descampado lindante, y una multitud de niños, jóvenes y adultos avanza a pie. Todos acuden a la función vespertina de “Corteo”, el último espectáculo del Cirque du Soleil.

El show cuenta la historia de un payaso que imagina su funeral y recuerda los momentos cruciales de su vida. Escenas celestiales, con ángeles que vuelan en lo más alto de la carpa, se intercalan con números de acrobacia, malabarismo y actos insólitos; como el de Valentina, una mujer de 70 centímetros de altura que flota en el aire, colgada de un ramillete de globos translúcidos, y se posa en los hombros de un gigante de más de dos metros. A los costados del escenario, músicos disfrazados de payasos tocan y cantan en vivo. No hay diálogos, apenas algunas frases en italiano, pero la precisa combinación de sonidos, iluminación y destreza

---

física asombran y commueven durante las casi tres horas de función.

### Creadores de contenido

El Cirque du Soleil sorprende a más de 7 millones de espectadores al año, así como a profesores y alumnos de escuelas de negocios. En Harvard e Instad, entre otras, lo analizan en clase, en un intento por descubrir el porqué de su sostenido crecimiento, en especial durante los últimos diez años, a pesar de que el negocio del circo está en franca declinación, amenazado por la competencia de los entretenimientos electrónicos y los altos costos de logística, entre otras pesadillas.

Para entender a qué obedece el éxito del Cirque du Soleil, nada mejor que hablar con sus artífices, entre quienes se cuenta Michael Bolingbroke, director general de shows, responsable de las operaciones, la estrategia y la rentabilidad de los espectáculos. Primero fue jefe de la oficina en Ámsterdam, desde la cual se manejan las giras europeas; más tarde pasó por la sucursal de Las Vegas, y desde hace seis meses se mudó a la sede de Montreal. "Somos creadores de contenido", dice en un inglés con acento británico que delata su procedencia. Y explica el negocio de la siguiente manera: "Manejamos 11 shows, algunos itinerantes y otros permanentes. Los primeros demandan una compleja operación logística, supervisada y dirigida por personal en Montreal y en el tour, en la que se utilizan 80 camiones para transportar carpas, escenografías, vestuarios. Las giras tienen un cronograma ajustado – añade -. Permanecemos entre cinco y seis semanas en una ciudad; en general, las funciones terminan los domingos, y 10 días más tarde ya está todo listo para presentar el show en otra localidad. Este año, por ejemplo, uno de ellos debutará en Perth (Australia), para luego seguir a Singapur y a Hong Kong. Además de empacar todo en contenedores y desempacarlo cada vez, habrá que lidiar con cuestiones inmigratorias, de diferencia de idiomas, impositivas, de tipo de cambio, financieras y culturales". De los 150 integrantes de un show itinerante, sólo 50 son artistas; el resto se reparte entre técnicos, encargados de la logística y, en las giras en las que participan niños, también maestros.

A su vez, los espectáculos permanentes se presentan en las Vegas y en Orlando, ciudades en las que la compañía tiene convenios con MGM Mirage y Disney, respectivamente, empresas que se encargan de construir o acondicionar los edificios donde se exhiben. En Las Vegas ya hay cuatro shows permanentes, y está previsto estrenar un quinto, sobre Los Beatles, en 2006. Los medios especializados en entretenimiento aseguran que el circo le cambió la cara a la ciudad. Bolingbroke, más cauteloso, dice que hace 13 años, cuando llegaron con el show "Mystére", descubrieron un mercado ideal para espectáculos de gran calidad. "Dada la aceptación creamos 'O' – apunta -, que se estrenó cinco años más tarde. Luego vinieron 'Zumanity' y 'Ka'. En todos los casos nos fue bien

---

porque siempre mantuvimos un alto nivel artístico y de producción.

### **La reinvencción del circo**

El mercado al que alude Bolingbroke es, según la teoría de Chan Kim y Renée Mauborgne, un “océano azul”. En su libro *Blue Ocean Strategy*, los profesores de la escuela de negocios francesa Instad describen las estrategias de más de 100 empresas, y llegan a la conclusión de que navegan en un mundo dividido en dos océanos: en el rojo se pelea la participación de mercado en industrias existentes, cuyos límites y reglas están bien definidos. En el azul, en vez de luchar con los competidores, las empresas crean la demanda abriendo nuevas industrias.

Al estudiar el caso del Cirque du Soleil, Kim y Mauborgne explican que “reinventó” el negocio del circo porque, si bien sus shows conservan algunos elementos típicos (como la carpa, los payasos y los números de acrobacia), dejaron de lado otros (los actos con animales), con gran énfasis en la música, el vestuario y la escenografía. El hecho de no trabajar con animales le permite bajar los altos costos que implica su cuidado – además de eludir las críticas de los defensores de sus derechos – y destinar recursos a aumentar el valor para el cliente. Como resultado de esa estrategia, la compañía atrajo un público que no era espectador de circo, implementó un modelo de negocios difícil de imitar y logró un reconocimiento de marca perdurable.

Kim y Mauborgne consideran que, para entender la creación de un océano azul, es necesario analizar el pensamiento estratégico que la guía. En retrospectiva, identificar las decisiones y acciones que provocaron puntos de inflexión, así como explicar el camino andado, resulta sencillo. Pero, al principio, cuando todo está por escribirse y no hay marcos de referencia, ¿con qué criterios se trazan las estrategias? Más que cálculos precisos y fórmulas reveladoras, los comienzos del Cirque du Soleil ponen al descubierto anécdotas, pasiones y anhelos, como el deseo de recorrer el mundo de Guy Laliberté, uno de sus fundadores.

Laliberté no proviene de una familia de artistas. Hijo de un ejecutivo y una enfermera, abandonó sus estudios secundarios y su ciudad natal, Québec, para viajar a Europa. Aprendió la técnica de “tragar fuego” y, con esa profesión ambulante, recorrió el viejo continente. Al volver a Canadá se conectó con acróbatas y actores del pueblo de Baie-Saint-Paul y formaron Le Club des Talons Haunts (el club de los tacones altos, en alusión a los zancos usados en algunos números) para dar espectáculos en las plazas.

Dos años después, precisamente en 1984, el grupo tendría frente a sí una oportunidad inigualable. Se cumplían 450 años del descubrimiento de Canadá y,

---

para conmemorarlo, el gobierno de Québec decidió, entre otras cosas, contratar una compañía itinerante de espectáculos que llevara la celebración a distintas localidades de la provincia. Laliberté y Daniel Gauthier (otro de los integrantes de Le Club des Talons Hauts) propusieron a las autoridades locales un show que combinaba números de artistas callejeros con actos circenses. Así nació el Cirque du Soleil, que encaró su primera gira en una carpa azul y amarilla, con capacidad para 800 espectadores.

### **De viaje por el mundo**

A Québec le siguieron otras provincias de Canadá; en 1987 fue el turno de los Estados Unidos y, más tarde las giras incluyeron Europa y Asia. Fue necesario agrandar la carpa principal para que albergara a 2.500 personas. "Una de las claves de nuestro éxito radica en que los fundadores reconocieron, desde el principio, que crear un espectáculo era tan importante como generar dinero para producir otros y promocionarlos", dice Mario D'Amico, el director de marketing, un elegante y cálido descendiente de inmigrantes italianos. Y añade: "A menudo, las compañías artísticas fracasan porque viven de los subsidios gubernamentales. Laliberté, en cambio, se propuso fundar una empresa en la que pudieran convivir el arte y los negocios". D'Amico, que ingresó al Cirque du Soleil hace seis años, había desarrollado una vasta experiencia como responsable de marketing en líneas aéreas, instituciones financieras y fabricantes de bebidas gaseosas. Al comparar experiencias, sostiene que la principal diferencia es que su función se concentra en posicionar, promocionar y fijarle el precio al "producto", pero no tiene injerencia en su desarrollo. De esa tarea - es decir, idear cada nuevo espectáculo – se encargan equipos de profesionales, bajo la supervisión del departamento de creación. Aunque, como es obvio, algunas personas del sector de marketing asisten a las reuniones informativas durante el proceso de gestación, a fin de entender el tema y las ideas inspiradoras del show, "porque, una vez que haya tomado forma, tendremos que encontrarle un nombre, y diseñar los folletos y materiales de promoción", dice D'Amico. Y cuando se le pregunta por la característica esencial de los espectáculos, responden que tienen mucho de ópera, de ballet y música clásica, en el sentido de que transportan a la audiencia a otros mundos. "Durante dos horas y media – explica -, nuestro público se olvida de las preocupaciones cotidianas, y se conecta con un universo de sueños y fantasías".

De ahí que la gente esté dispuesta a pagar precios similares a los de una función de ópera o de un musical de Broadway. En Montreal, por ejemplo, las entradas para "Corteo" oscilan entre US 40 y US 80, mientras que el servicio "Tapis Rouge" – que, además del ingreso, incluye bebidas y canapés antes de la función y durante el intermedio en una carpa secundaria- asciende a US\$ 200.

La principal misión del departamento que encabeza D'Amico es atraer a quienes no

---

conocen los espectáculos del Cirque du Soleil. "Estamos seguros de que, si presencian una función, volverán cuando regresemos a su ciudad con una nueva oferta", sostiene. De hecho, el 70 por ciento de los asistentes a un show vio alguno anterior. Por eso no necesitan hacer grandes campañas de publicidad masiva. La promoción y las relaciones públicas suelen apuntar a audiencias específicas.

Al descubrir que los espectadores querían saber más sobre los personajes y los artistas, la compañía creó el "Cirque Club": un espacio en Internet que, además, ofrece venta anticipada de entradas. "Los miembros del club hacen preguntas sobre nuestra historia y nuestros espectáculos en los foros de discusión – comenta D'Amico -. A menudo, no somos nosotros los que respondemos, sino otro socio que conoce vida y obra de los protagonistas. Me encantaría decir que esta estrecha relación con nuestro público es obra del marketing, pero no es así. En realidad se debe a los shows.

### **La chispa creativa**

Los espectáculos tienen un período de gestación de dos a tres años. El puntapié inicial lo dan Guy Laliberté y Pilles Ste-Croix, titular del departamento de creación, quienes imparten los lineamientos generales. Además, ambos designan al director del show y al director creativo; éstos a su vez, eligen a los restantes miembros del equipo: 10 a 12 personas, entre quienes se cuentan el diseñador de vestuario y el de escenografía, los responsables del sonido y la iluminación, el compositor de la música y el coreógrafo. Todos ellos, incluido el director del show, son profesionales independientes, contratados para cada espectáculo. La única excepción es la del director creativo, que pertenece a la compañía y actúa como nexo entre la "célula" de independientes y los empleados que se encargan de la producción de trajes y el armario de los escenarios, entre otras tareas. Tras el estreno de un show, la célula se disuelve y asume un director artístico, empleado de la compañía.

En el caso de "Corteo", por ejemplo, el director del show fue el suizo Daniele Finzi Pasca, fundador de la compañía de payasos Teatro Sunil, la dirección creativa corrió por cuenta de Line Tremblay, quien trabaja en el circo desde su fundación. El resto del equipo era una exótica mezcla de talentos de varias nacionalidades, entre los que se contaron Jean Rabasse, oriundo de Algeria, diseñador de la escenografía con una larga trayectoria en su especialidad (fue nominado a un premio Oscar por la película *Vatel*, y participó en los largometrajes *Asterix, Delicatessen* y *Los soñadores*); el inglés Jonathan Denis, responsable del sonido, y el uruguayo Hugo Gargiulo, entrenador de actores.

---

El mayor desafío en la creación de este show, según Tremblay, fue fundir la experiencia teatral del director con la importancia que el Cirque du Soleil les otorga a los números de acrobacia. "Teníamos que integrar lo mejor de Daniele con lo mejor de nosotros - explica -, a fin de respetar la premisa de renovarnos constantemente.

Tanto en la creación como en las etapas posteriores de un show, el casting cumple una función vital. Las 40 personas que se ocupan de esa tarea deben encontrar reemplazo para 150 artistas al año (la rotación es del 20 por ciento anual) y buscar a los protagonistas del siguiente espectáculo. Además, dado que algunos números son ideados para personas con una habilidad específica, viajan por el mundo para encontrar las que se ajusten al papel. A Valentina, la acróbata ucraniana que actúa en "Corteo", por ejemplo, la detectaron cuando trabajaba en un circo de liliputienses en tour por Israel.

### **Superar los límites**

Lo que nos define pero al mismo tiempo se convierte en una limitación, es que sólo producimos uno o dos shows al año", dice Michael Bolingbroke. Y explica: "Se necesita tanta energía y concentración, tantos recursos creativos y artísticos para montar un espectáculo, que es imposible, al menos en el mediano plazo, encarar varios simultáneamente".

Sin embargo, los responsables de la compañía encontraron la manera de compensar esa restricción. ¿Cómo? Prolongando el ciclo de vida de los shows. Tras el debut en Montreal y después de un par de meses de funciones diarias, emprenden un tour que primero incluye otras ciudades de Canadá, para luego recorrer, durante dos o tres años, los Estados Unidos. Posteriormente, el espectáculo se presenta en Europa y Asia. "Saltimbanco", el más antiguo, fue creado en 1992 y no está previsto discontinuarlo, como tampoco hay planes de cancelar alguno de los otros 10 que integran el repertorio de la compañía. "Con certeza, todos seguirán hasta fines de esta década", apunta Bolingbroke, quien este año visitará Brasil y la Argentina para estudiar la factibilidad de una gira por esos mercados durante 2006. Cada vez que incursiona en un país extranjero, Cirque du Soleil se vincula con una empresa local que esté en el negocio del entretenimiento. "Primero elegimos a nuestro socio - dice -, y juntos identificamos lugares donde podríamos instalar la carpa. Discutimos cómo se promocionará el show, buscamos auspiciantes y analizamos varios aspectos de la logística, a fin de evaluar si el proyecto es viable en términos comerciales. También estudiamos la cultura del país, para asegurarnos de que a sus habitantes les gustará nuestro producto. Y por último, elegimos una fecha. "El tipo de convenio comercial con la empresa local varía. En lugares ya visitados suelen hacer un acuerdo de servicios;

---

en los mercados nuevos, en cambio, prefieren compartir el riesgo y las ganancias.

### **Negocios secundarios**

Si bien la mayor parte de los ingresos de la compañía proviene de la venta de entradas – la facturación total de 2004 fue de US\$ 500 millones -, un nada despreciable 25 por ciento se reparte entre los que aportan las firmas auspiciantes y, sobre todo, los generados por negocios secundarios: venta de CD's y DVD's, producción de programas televisivos sobre los shows y creación de contenido para terceros. En este último rubro se inscribe, por ejemplo, un convenio con la empresa de cruceros Celebrity, que apuesta a mejorar la experiencia de sus clientes. Además de haber diseñado un bar, que se construirá en varios barcos de la línea y donde se venderán bebidas y comidas exóticas, la gente del Cirque du Soleil ofrecerá un espectáculo ambientado con paisajes marinos, en el que actuarán personajes fantásticos, como "el corresponsal de las olas", que les entregarán a los pasajeros mensajes dentro de botellas. Según Bolingbroke, el acuerdo con Celebrity inaugura un mercado que se expandirá a la generación de contenidos para clubes, restaurantes y hoteles.

### **Delicado equilibrio**

Guy Laliberté, que cultiva un riguroso perfil bajo, siempre se ha caracterizado por combinar arte y negocios en la visión de la compañía. "La parte artística es desorganizada y disfuncional. La comercial, en cambio, es ordenada. Creo que muy pocas empresas logran semejante equilibrio", asegura D'Amico. A su juicio esa curiosa combinación es el sello personal de Laliberté, quien además de ejercer como presidente ejecutivo desempeña un activo papel en la creación de los espectáculos. "Guy tiene un costado relajado y otro exigente, y al seleccionar ejecutivos busca en ellos ambas características", añade el director de marketing. Con el tiempo, por lo tanto, la organización ha desarrollado una cultura que perpetúa la personalidad de su fundador, caracterizada por una tensión entre lo comercial y lo artístico. "Si los aspectos comerciales cobraran demasiada importancia perderíamos nuestra esencia; si lo creativo creciera a expensas de lo comercial, perderíamos dinero – explica D'Amico -. En definitiva, se trata de preservar el equilibrio".

### **Tras las huellas del payaso**

El corazón que mantiene al sistema en funcionamiento late en el denominado "Centro Internacional", donde trabajan 1.600 de los 3.000 empleados: desde los más altos ejecutivos y el personal administrativo, hasta carpinteros, entrenadores artísticos y físicos, sastres y zapateros.

A 30 minutos de auto de Montreal, el edificio tiene 32.000 metros cuadrados de superficie cubierta, en un predio de 75.000 metros cuadrados, y su construcción demandó una inversión de 60 millones de dólares canadienses (aproximadamente US\$ 50 millones). Consta de dos sectores, construidos en sendas etapas. El primero, finalizado en 1997, alberga los estudios de entrenamiento: espacios similares a hangares por sus grandes dimensiones, en los que sólo hay trapecios, una pileta llena de cubos de goma espuma y cuerdas que caen del techo.

A fines de abril, en ocasión de nuestra visita, unos 50 jóvenes subdivididos en grupos, hacen ejercicios de calentamiento a las 9 de la mañana, al ritmo de la música electrónica. Tienen alrededor de 20 años y reciben un entrenamiento general; todavía no saben a quién reemplazarán o si formarán parte de un nuevo espectáculo.

Al mediodía, la cafetería está poblada de atletas, actores, técnicos, entrenadores y empleados administrativos, todos vestidos de manera informal. Sólo se distingue a los artistas y gimnastas por las medias de baile, o porque hablan en alguno de los 25 idiomas que se oyen en la sede de la empresa, donde hay personas provenientes de 40 países.

En el ala nueva, terminada en 2001, también predomina la informalidad. Allí están las oficinas de los ejecutivos y los talleres encargados de la confección del vestuario y de la escenografía, funciones que nunca se delegaron a terceros. Dicho sea de paso, tan pronunciada es la obsesión por la calidad que, para asegurarse la uniformidad de los colores año tras año, la empresa compra telas en blanco, y luego se estampán o pinta a mano.

La producción está dividida en tres sectores – zapatos, trajes y sombreros -, porque cada uno tiene más requerimientos específicos. Más de 300 artesanos trabajan en los talleres que confeccionan 20.000 piezas de vestuario al año; el de zapatos, por ejemplo, fabricó 4.000 pares desde su inauguración, en 1998. En los percheros del taller de costura hay centenares de trajes, cada uno de ellos con un cartel que indica el show y el personaje al que corresponden. A excepción de los recién contratados, no hay artistas estables en el Centro Internacional – están de gira, en Orlando o Las Vegas, pero sus cabezas han quedado eternizadas en los moldes de yeso que se usan en el taller dedicado a la fabricación de sombreros.

Vista desde el exterior, la sede central del Cirque du Soleil se asemeja a un típico edificio de oficinas. No hay carteles ni banderines. Sólo la escultura en bronce de un zapatón de payaso, solitaria y modesta, representa las dos características esenciales del circo: entretener y andar.

---

Preguntas:

1. ¿Cuál fue la estrategia?
2. ¿Cómo se diferenció?
3. ¿Cuál la propuesta de valor?

¿Si usted fuera el gerente que decisión tomaría Hoy?

Fuente: Gerencia Estratégica y Balanced Scorecard, Conferencista: Carlos Alberto Niampira Gutiérrez, *MBA*, Universidad El Bosque

Especialización Gerencia de Proyectos, Derechos Reservados®

## CASO: EL RESCATE DE PUMA

En 1993, PUMA atravesaba su octavo ejercicio consecutivo con pérdidas y estaba virtualmente en bancarrota. La dirección ejecutiva cambiaba de manos todos los años y la alta gerencia parecía incapaz de hacer frente al nuevo escenario competitivo de la industria de la indumentaria deportiva, dominado por el ímpetu de Niké. Las pérdidas de puma -derivadas de sus altos costos de producción y de su rígida estructura centralizada- se elevaban ya a unos US250 millones y su imagen se deterioraba día a día.

Fue entonces cuando se le entregó el timón a Jochen Zeitz. Con 30 años de edad y apenas 3 de trayectoria en puma, Zeitz, formado en Alemania, Francia y Los Estados Unidos, acababa de alcanzar la vicepresidencia de marketing y ventas internacionales, cuando fue designado presidente del directorio CEO (Jefe ejecutivo) era el más joven presidente de una empresa alemana que cotizaba en bolsa en toda la historia del país.

## LA VISION ESTRATEGICA DE ZEITZ

La tarea que Zeitz tenía por delante era tan grande como el deterioro sufrido por la marca. El nuevo CEO encaró una reestructuración inmediata redefinió la visión corporativa y puso en marcha un plan de desarrollo de largo plazo, en tres fases. Se proponía a salir rápidamente de la crisis y reposicionar gradualmente a Puma como una marca competitiva, con una imagen interna y externa renovada. La estrategia de marca y el plan de marketing asociado a ella fueron el eje de la transformación, que incluyó una completa reformulación de la organización. La nueva identidad de marca surgió de la fusión de tres elementos: **deporte, estilo de vida y moda**. En la implementación del cambio de imagen jugó un papel central Antonio Bertone, quien tenía sólo 22 años cuando ingresó a Puma en 1994. Tres años más tarde Zeitz lo ascendió a director de marketing global, y hoy es el director global de gestión de marca e integra el máximo organismo de gobierno de

---

la empresa, el comité ejecutivo del grupo, creado por Zeitz.

El trabajo conjunto de Zeitz y Bertone, permitió alinear a Puma con las nuevas tendencias de la industria de la indumentaria deportiva, donde la producción seguía construyendo un elemento clave, pero subordinada al proceso de marketing global, la diferenciación de los productos se originaba ahora en la comunicación de marketing, más que en los materiales utilizados en la fabricación y las marcas, convertidas en el mayor capital de la empresas, se diversificaba en sus marcas dirigidas a diferentes grupos de consumidores, y no solo a los que buscaban una promesa de desempeño deportivo. Modelos y figuras del espectáculo se sumaban a los atletas con la promoción de las marcas, y el "outsourcing" se imponía como modalidad de producción, ya que casi todas las empresas derivaban la manufactura a proveedores localizados en su mayoría en Asia.

En ese contexto, Zeitz y su equipo diseñaron una estrategia orientada a recuperar una imagen de marca fuerte y diferenciada y a obtener un crecimiento rentable duradero. Pero primero había que convertir a Puma en una empresa más flexible y eficiente.

En vez de una oficina central, pasó a tener tres: en Alemania, los Estados Unidos y Hong kong, con la consiguiente descentralización de las funciones corporativas. La estructura de liderazgo se amplió y agilizó a partir de la creación del comité ejecutivo del grupo, integrado por los tres miembros del directorio, y los directores de operaciones y recursos humanos; gestión de marca; finanzas y control y ventas centro europeas e internacionales. Esta comunicación entre funciones agilizó la estructura corporativa, y se constituyó en una ventaja competitiva de la compañía.

## LA ESTRATEGIA DE MARCA



La gestión de marca giró alrededor de la idea, instalada por Bertone, de que "No se trata de ser el mejor, sino de ser el más "Cool"". La estrategia de diversificación, mediante sus marcas asociadas a una variedad "estilos de vida" y de modas, implicó transformar a Puma en una compañía guiada por el marketing. Al poner incluso más énfasis en el estilo de vida que en

---

el rendimiento deportivo, se distanció de sus principales competidores. A diferencia de Nike, cuya identidad de marca central se manifiesta a través de todas sus submarcas, Puma logró dirigirse a los consumidores en función de sus diferencias creando un producto para cada necesidad.

Centrada en el concepto de “sportlifestyle” (literalmente, “estilo de vida deportivo”), la estrategia de marca Puma tiene como objetivo convertirla en “la marca más deseable del mundo” al ofrecer una línea de productos orientadas a diferentes necesidades y estilos de vida, responde a lo que Bertone, describe como “una mayor conciencia de la gente por lo estético”. Definido como la fusión de las influencias del deporte, el estilo de vida y la moda, el concepto “sportlifestyle” expresa la forma en que la compañía entiende el deporte: como una filosofía de vida que pone énfasis en el buen estado físico, el bienestar y la vida activa. A partir de la idea de que el deporte puede tener significados diferentes para cada persona, Puma lo aborda en un contexto más amplio, de estilo de vida, sin olvidar el compromiso con el desempeño competitivo una de las ideas implícitas es que una marca no puede satisfacer por sí misma todas las necesidades de la gente debe ofrecer productos específicos y ajustados a la medida de consumidores que son diferentes de los demás y necesitan sentirse respetados en sus decisiones de consumo.

El pensamiento de Bertone se inscribe, según la consultora Arthur D. Little, en algunos de los principios del “marketing viral”, que impulsa a los individuos a diseminar el mensaje de marketing. Al analizar el caso Puma, en este contexto, la consultora destaca que la compañía de indumentaria evitó, en la etapa de lanzamiento del plan, el error tan frecuente de apuntar a la “segmentación masiva” (llegar a mucha gente con mensajes diferenciados), que suele generar más pérdidas que oportunidades. Cuando relanzó su marca y su línea de productos, Puma apuntó inicialmente a “microsegmentos” como la comunidad homosexual a la que destinó un único producto y varios accesorios, con muy buenos resultados luego se extendió a un público objetivo más amplio: la amplia franja de consumidores de 15 a 35 años, a los que les ofreció sus marcas alusivas a diversos deportes y actividades (Pumaville, Puma Football, Puma URNG, Puma Cricket, Puma Baseball, Puma Motorsport). Un criterio similar preside el sitio Web de la empresa que ofrece distintas puertas de entrada a experiencias de marca muy diferentes asociadas al estilo de vida y a los interés del consumidor, en vez de seguir tendencias, Puma empezó a establecerlas y hoy está posicionada como la marca “cool” de calzado deportivo, como pretendía Bertone.

Para proporcionar sus productos la compañía contrató a deportistas en ascenso con una veta no convencional, que pudieron reflejar la imagen que Puma intentaba proyectar, y a celebridades del mundo del espectáculo, la música pop y la moda.

---

En 1998 firmó contrato con la tenista Serena Williams, quien revolucionó al mundo del tenis al ganar el abierto de los Estados Unidos, en el 2002, vestida con un “catsui” negro diseñado especialmente para ella. Más tarde, Williams pasaría a la órbita de Niké.

En el 2000, Puma se asoció con la supermodelo y empresaria Christy Turlington, para crear la colección NUALA, inspirada en el yoga al año siguiente, un contrato con la estrella de MotoCross Travis Pastrana vinculó estrechamente a la marca con los deportes extremos.

Entre muchos otros, fueron vestidos por Puma la atleta jamaiquina Marlene Ottey, el campeón de boxeo Oscar de la Hoya, los planteles de fútbol de Vélez Sarsfield, campeón mundial interclubes; Atlético de Madrid, campeón de la liga española; Lazio, ganador de la copa UEFA, y el seleccionado de Camerún, campeón de África, y equipos de fútbol americano, de básquet de la NBA y de Fórmula 1.

## **EL PLAN DE TRES FASES**

El mayor obstáculo que enfrentó, inicialmente, el proceso liderado por Zeitz, fue la desmotivación de la gente, que luego de ocho años consecutivos de pérdidas tenía escasa confianza con el éxito de una nueva reestructuración. Por lo tanto, fue necesario reposicionar la imagen de Puma dentro de la compañía.

Zeitz era consciente de que el saneamiento demandaría “largas” años. Concibió y puso en marcha un plan de tres etapas, que establecía para cada una metas y prioridades.

### **FASE I: 1993-1997**

Objetivo: asegurar una plataforma financiera sólida sobre la cual reconstruir la marca. Durante esta fase se tomaron medidas para que los cambios pudieran realizarse en la forma más rápida y eficaz, intentando no repetir acciones ni volver atrás. En los primeros seis meses, la organización entera fue objeto de una dura racionalización para tornarla rentable. El número de empleados se redujo prácticamente a la mitad; se eliminó un nivel completo de gerentes y vicepresidentes regionales; se cerraron fábricas y depósitos y se adoptó el “outsourcing”, trasladando la producción a contratistas principalmente de Asia. El primer año de su gestión, se Zeitz, logró que la empresa tuviera su primer desempeño rentable desde el comienzo de la crisis, en 1986. A partir de 1994, Puma se encontró libre de deuda, y en 1997 fue incorporada al índice bursátil MDAX, en el que figuran las empresas alemanas con mayores transacciones y capitalización de mercado.

**FASE II: 1997-2002**

Objetivos: obtener una sólida plataforma de marca; reposicionar a Puma como la marca que combina las influencias del deporte, el estilo de vida, la moda; transformarla en la marca de deportes más "Cool" del plantea. Caracterizada por una importante inversión en infraestructura, investigación y desarrollo de productos y marketing, esta fase sirvió para fortalecer la imagen de Puma e incrementar su valor de marca. En 1999 comenzó a implementarse una organización de ventas basada en el lanzamiento de "concept stores" (tiendas focalizadas en un concepto), ideadas para intensificar la relación del público con la marca en su expresión más pura. La primera se inauguró en Santa Mónica California. En el 2002 ya había concept stores en Tokio y en buena parte de Europa.

Además los productos de Puma empezaron a mostrarse en programas de televisión muy populares, como *Friends* y en películas como *Mujer Bonita*. Brad Pitt y Gwyneth Paltrow fueron algunas de las celebridades que "legitimaron" la marca. Zeitz recuerda como un hito el día que Madona compró 16 pares de zapatillas en la tienda de Santa Mónica. Al término de esta fase se alcanzó por primera vez una facturación de 1.000 millones de euros (más de US 1.200 millones de dólares), que superó las previsiones.

**FASE III: 2002 hasta la actualidad**

Objetivo: Convertir a Puma en la marca deportiva más deseable y rentable. La estrategia de ventas basada en concept stores es la piedra angular de la presente etapa, en la cual se apunta en la innovación en todas las actividades de la empresa, desde las iniciativas de marketing hasta los productos, y a la continuidad del crecimiento en el largo plazo.

En el 2003 fue otro año de grandes éxitos para Puma. El precio de sus acciones tuvo un alza sin precedente de 115% en el año fiscal 2003, y de 140.7% en los doce meses anteriores al 31 de marzo de 2004. A poco más de 10 años de iniciado el plan de rescate, la compañía está firmemente instalada como una de las mayores proveedoras de calzado, indumentaria y accesorios, que distribuye en más de 80 países. Y aún tiene mucho espacio para crecer, especialmente en los Estados Unidos, donde su participación de mercado es mejor que en Europa. Debido a los resultados alcanzados, la junta de supervisión de Puma (dos de cuyos seis integrantes son representantes de los empleados), aprobó la extensión del contrato de Jochen Zeitz hasta el 2009.

## UN NUEVO POSICIONAMIENTO

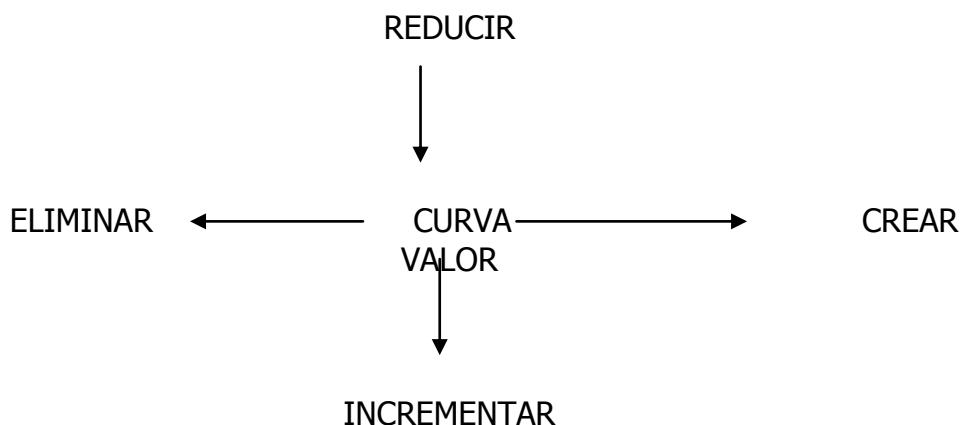
Dado que Puma crece a una tasa superior a la de sus grandes competidores (Nike, Adidas, Reebok, New Balance), es probable que su participación en la industria de calzado deportivo (4,5%) se incremente. El CEO aspira a convertir a la compañía en un negocio global de US 2.500 para el 2006, generado por mitades por el calzado (hoy es el 55%) y la ropa y accesorios.

Zeitz ve a Puma como un organismo que cambia y evoluciona constantemente a través de su producción y comparte con Bertone la interpretación de que el rescate de la empresa fue exitoso, por que su gerencia asumió el riesgo de seguir un camino diferente: el de identificar a la marca con personas de carne y hueso que se animan a ser tan diferentes como lo es la propia compañía a transgredir a partir de su elección de estilo de vida.

### PREGUNTAS

1. Análisis situacional de la empresa y su entorno
2. ¿Cuál la estrategia de Zeitz?
3. ¿Cuál fue el concepto de negocio?
4. ¿Cuál la estrategia de marca?
5. ¿Cómo el canal de distribución se asocia al concepto de marca?
6. ¿Si usted(s) fueran gerentes como hubiesen orientado la estrategia?
7. ¿Qué le recomendaría al señor Zeitz?

Fuente: Gerencia Estratégica y Balanced Scorecard, Conferencista: Carlos Alberto Niampira Gutiérrez, *MBA*, Universidad El Bosque  
Especialización Gerencia de Proyectos, Derechos Reservados®

**SINTESIS CREATIVA Y ARGUMENTATIVA****ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES DEL OCEANO AZUL****AUTOEVALUACION**

- 1) Explique los niveles de interdependencia de James Thopson
- 2) Teniendo en cuenta la incertidumbre ambiental en que cuadrante colocaría una empresa que produce en serie? ¿Un hospital? Una empresa de ingeniería? ¿Una empresa artesanal?
- 3) Explique la relación entre tecnología y estructura de Joan Woodward
- 4) De ejemplos de organizaciones inteligentes que aprenden de Peter Senge.
- 5) Que significa cambio y complejidad ambiental.
- 6) Explique los elementos componentes de las organizaciones que aprenden.
- 7) Que significa cambio y complejidad ambiental
- 8) Explique los elementos componentes de las organizaciones que aprenden.
- 9) Cual es la importancia del liderazgo contingencial.
- 10) Que papel juega la cultura en las compañías que aprenden.

**REPASO SIGNIFICATIVO**

- Consultar la página [www.amazon.com](http://www.amazon.com) y evaluar el caso de Southwest Airlines, en cuanto a su curva de valor.
- Investigar el caso NAVI en [www.amazon.com](http://www.amazon.com) y explicar como conforma su curva de valor
- Consultar [www.hbo.dvd.com](http://www.hbo.dvd.com) y ver la película Stomp Out Coud y sacar las principales aplicaciones de creatividad
- Consultar [www.amazon.com](http://www.amazon.com) y buscar la estrategia del océano azul en la pagina 5 para comparar la curva de valor de Le Cirque du Soleil Vs Circo Tradicional
- Consultar la estrategia del océano azul en [www.amozon.com](http://www.amozon.com) y explique el método del túnel del precio

## BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- SENGE, PETER. (1995) La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Barcelona-España.
- GOLEMAN, DANIEL. (1996) La inteligencia Emocional. Javier Vergara Editor. México-México.
- DAFT, RICHARD. (2000) Teoría y diseño organizacional. Thompson Editores. México-México.
- KIM, CHAN Y MAUBORGNE RENEÉ (2005). La estrategia del océano azul. Editorial Norma. Bogota-Colombia

## UNIDAD 3: MODELOS GERENCIALES RELACIONADOS CON LOS PROCESOS DE GESTION

### 3.1 MODELO ESTRUCTURAL DE HENRY MINZBERG configuraciones posibles.

#### DESCRIPCION TEMATICA

El modelo estructural de Henry Mintzberg muestra no solo las funciones gerenciales del líder sino las diferentes configuraciones estructurales para optimizar el desempeño de la empresa en relación con su intercambio con el entorno.

Las funciones administrativas del líder son:

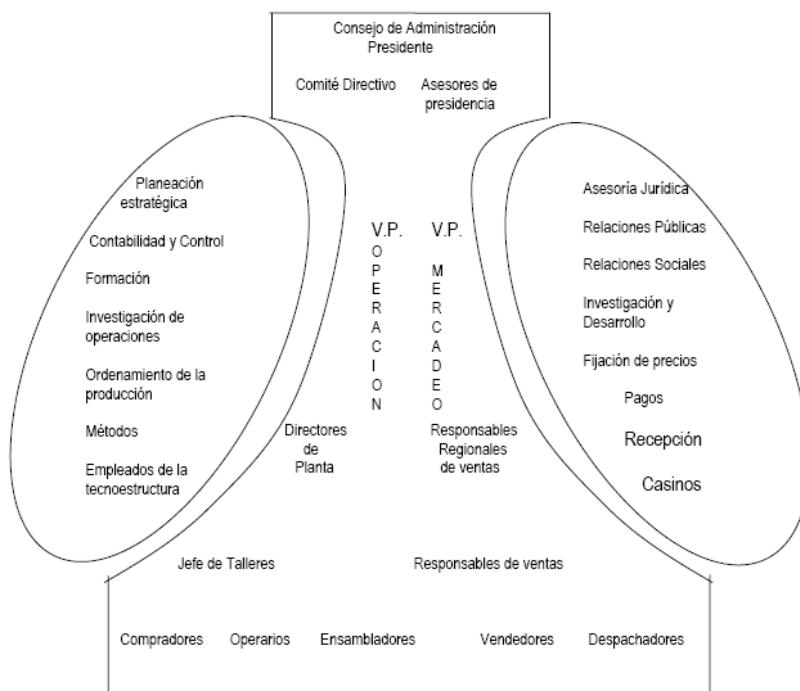
- 1) Funciones interpersonales
- 2) Funciones informáticas
- 3) Funciones decisionales

Las diferentes configuraciones son:

- 1) Estructura empresarial
- 2) Estructura burocracia mecánica
- 3) Estructura burocracia profesional
- 4) Estructura divisionalizada
- 5) Estructura adhocracia

➤ **Configuraciones posibles sobre estructuras organizacionales**

**Figura 5**



**Fuente:** Mintzberg, Henry. Diseño organizacional Editorial Prentice Hall Medellín 2004

**DISEÑO ORGANIZACIONAL - Henry Mintzberg -**

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. Se plantean 5 configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad. La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus Componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural. Derivación de las Configuraciones Se plantean cinco componentes básicos:

- 1) Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- 2) Centro operativo: que esta compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- 3) Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- 4) Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al Planteamiento formal y al control del trabajo.
- 5) Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización. No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

### **Tipos de Estructura**

- A) Estructura Simple: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante Supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- B) Burocracia Mecánica: coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- C) Burocracia Profesional: coordinación a través del conocimiento de los empleados, Por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no son muy elaborados.
- D) Estructura Divisionalizada: coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- E) Adhocracia: organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (Staff).

### **ESTRUCTURA SIMPLE**

Formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico. La más común: organización del pequeño empresario. Se caracteriza por la ausencia de elementos. Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo. Hay poca necesidad de analistas asesores. Pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior. Por lo general es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico.

El control es altamente centralizado. Por lo general organizaciones jóvenes y pequeñas.

### **BUROCRACIA MECANICA**

Es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización Del trabajo.

Elabora su administración.

Necesita muchos analistas para diseñar y mantener sus sistemas de estandarización. La dependencia que se genera de estos les otorga un cierto grado de autoridad informal (lo que genera cierta diferenciación horizontal). Surge una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo y para solucionar los conflictos que nacen inevitablemente de la departamentalización. En general: Centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide. Amplio staff de apoyo debido a que necesita de estabilidad para operar.

Integración vertical (productores y consumidores de servicios simultáneamente). Mas común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos. En general, empresas controladas externamente. Grandes problemas: trabajo repetitivo y embrutecedor, enajenación, obsesión por el control. Maquinas hechas para propósitos específicos.

UES: Compañías automotrices, de seguros, ferrocarriles. McDonald's. BUROCRACIA PROFESIONAL Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos. Hospitales, universidades.

Se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran. La estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente. Se necesitan pocos administradores de primera línea. Personal de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario que los profesionales no quieren hacer. Es más efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos. Estandarización es fortaleza y debilidad a la vez. Permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. No es

---

una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido. Si el medio es estable funcionara bien. Democrática y de gran autonomía (las dos cosas que hacen que haya estado de moda a principios de los 80).

## **ESTRUCTURA DIVISIONALIZADA**

Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo (como los profesionales). A diferencia de las otras cuatro, no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras. Por que se opta por esta estructura: Productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de productos, que garantice la autonomía de operación en cada negocio.

Divisionalización no significa descentralización. Descentralización implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad. Muchas veces la divisionalización va acompañada de un alto grado de centralización. Control de la administración superior sobre las divisiones: supervisión directa y medición del desempeño. Estructura interna de las divisiones tiende a burocratizarse y a centralizarse, lo que da como resultado la burocracia mecánica en las divisiones. Resuelve los problemas de adaptación de la burocracia mecánica. Defectos de aplicar a empresas del área no comercial:

- desplazamiento de metas sociales por económicas. El éxito de la estructura divisional depende de metas cuantificables; las metas sociales son por naturaleza no cuantificables.
- Las divisiones necesitan estructuras que no sean burocracias mecánicas.

## **ADHOCRACIA**

Es la más compleja y estandarizada. Es tremadamente flexible, donde la autoridad se está trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos. Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores (roles de enlace), grupos de tareas y estructura matricial. En la adhocracia los expertos están dispersos a través de toda la estructura (y no solo en el centro operativo como en la burocracia profesional). La autoridad está distribuida en forma dispareja. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita

---

para tomar una decisión determinada.

Hay muchos administradores en la adhocracia. Esto crea pequeños ámbitos de control, producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino más bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos. La autoridad está basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Se empañá la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura.

Las estrategias no fluyen desde arriba sino más bien son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto, es decir, se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos. Todos los involucrados son estrategas. Se identifican 2 clases de adhocracia:

1) Adhocracia Operativa: lleva a cabo proyectos por encargo de clientes. Trata cada problema como único, para resolverlo creativamente. El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo. No se separa el proyecto mismo de su ejecución real.

2) Adhocracia Administrativa: una estructura compuesta por dos partes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto.

La parte operativa pone en producción los resultados; esta separada, de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto. La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos. Normalmente la adhocracia operativa se encuentra en organizaciones jóvenes. Esta más de moda, sin embargo tiene como desventaja conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia. Configuraciones como elemento de diagnóstico Son abstracciones de la realidad, simplificaciones del complejo mundo de las estructuras, que pueden ser utilizadas para diagnosticar problemas de diseño organizacional, especialmente problemas de ajuste entre sus partes componentes. Cada organización experimenta 5 tendencias que subyacen a cada configuración:

- 1) tendencia a la centralización por parte del ejecutivo superior
- 2) presión de la estructura técnica a la formalización
- 3) presión del personal operativo a profesionalizar
- 4) presión de los administradores de línea media a dividirse en pequeños grupos
- 5) presión del personal de apoyo a la colaboración. Donde una tendencia domine, junto a las condiciones favorables, la organización se inclinará por alguna configuración. No siempre domina una tendencia. Los administradores pueden mejorar sus diseños organizacionales al considerar las diferentes presiones por las

---

que atraviesan sus organizaciones y las configuraciones a las que son arrastradas.

Problemas de ajuste:

- Incoherencia de los elementos internos - Funcionalidad de los controles externos (que pueden afectar la coherencia interna) - Componente que no se ajusta - Estructura no se adecua a la situación (pudiera ser necesario cambiar el contexto en vez de cambiar la estructura) Es mejor adaptarse antes que seguir la moda. La consistencia, la coherencia y el ajuste (en una palabra, la armonía) son críticos en el diseño organizacional.

### **Elementos de las Configuraciones**

Elementos estructurales:

- Especialización del trabajo: numero de tareas de un determinado trabajo y control del trabajador sobre ellas.
- Formalización del comportamiento: grado de estandarización de los procesos de trabajo.
- Entrenamiento y educación: uso formal de programas de entrenamiento para establecer y estandarizar habilidades, conocimientos y normas.
- Agrupamiento de unidades o Departamentalización: criterios de agrupamiento de cargos en unidades.
- Tamaño de la unidad: numero de posiciones contenidas en una unidad. También es equivalente hablar de ámbito de control.
- Sistemas de planificación y control: usados para estandarizar productos. - Mecanismos de integración: usados para coordinar intra e Inter. Unidades. Roles de enlace, grupos de tarea, comités interdepartamentales, roles de vínculo directivo.
- Diferenciación vertical: grado en que la toma de decisiones es delegada a administradores bajo la línea media.
  - a) Centralización vertical y horizontal (concentración en la cúspide)
  - b) Descentralización horizontal limitada (cúspide comparte autoridad con la estructura técnica)
  - c) Descentralización vertical limitada (administradores de las unidades de producto se les delega la autoridad)
  - d) Descentralización vertical y horizontal (concentrada en el centro operativo)
  - e) Descentralización vertical y horizontal selectiva (poder está disperso a través de la organización)
- Elementos Situacionales:
  - Edad y tamaño de la organización
  - Sistema tecnológico de la organización:
  - Medio ambiente
  - Poder

**ELEMENTOS ESTRUCTURALES**

	<i>Estructura Simple</i>	<i>Burocracia Mecánica</i>	<i>Burocracia Profesional</i>	<i>Est.Divisionalizada</i>	<i>Adhocracia</i>
<i>Tamaño Unidades (Ámbito de control)</i>	Amplio	Amplio en la base Estrecho en el resto	Amplio en la base Estrecho en el resto	Amplio en la base superior	Estrecho en toda la estructura
<i>Sistemas de Planificación y control</i>	Poca planificación y control	Activa	Poca planificación y control	Mucho control de desempeño	Planificación limitada
<i>Mecanismos de integración</i>	Pocos	Pocos	En la administración	Pocos	Muchos y a través de toda la estructura
<i>Descentralización</i>	Centralizada	Descentralización horizontal limitada	Descentralización horizontal y vertical	Descentralización vertical limitada	Descentralización selectiva

**ELEMENTOS SITUACIONALES**

	<i>Estructura Simple</i>	<i>Burocracia Mecánica</i>	<i>Burocracia Profesional</i>	<i>Est.Divisionalizada</i>	<i>Adhocracia</i>
<i>Edad y Tamaño</i>	Jóvenes y Pequeñas	Maduras y Grandes	Variado	Maduras y muy grandes	Generalmente Jóvenes
<i>Sistema Tecnológico</i>	Simple y no regulable	Regulable; no muy complejo	No regulable ni complejo	Divisible Igual a la burocracia mecánica	Muy complejo y automatizado ( En la Ad. Administrativa ) No regulable ni complejo ( Operativa )
<i>Medio Ambiente</i>	Simple y dinámico	Simple y estable	Complejo y estable	Relativamente simple y estable. Mercados diversificados.	Complejos y dinámicos
<i>Poder</i>	Control por el máximo ejecutivo	Control tecnocrático y externo	Control profesional operativo	Control de línea media	Control de expertos

**Fuente** Mintzberg, Henry. Diseño organizacional Editorial Prentice Hall Medellín 2004

**Bibliografía.**

Daft, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. 6ta. Edición Internacional Thompson Editores. México 2004

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill. 1992.

von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes. 1976.

Mintzberg, Henry. Diseño organizacional Editorial Prentice Hall Medellín 2004

### 3.2 EL MODELO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El modelo de las nuevas tecnologías de información y comunicación de Don. Tapscott hace más eficiente y eficaz la gestión empresarial al reemplazar la infraestructura física pesada de los átomos de Nicolás Negroponte por los bytes o

---

formas de energía que se comunican a la velocidad de la luz haciendo mas eficientes y menos costosos los procesos de comunicación interpersonal e interorganizacional.

Su origen parte de ARPANET utilizado en las comunicaciones del ejército en la segunda guerra mundial a 1991 en Ginebra-Suiza cuando Tom Berner Lee innova el Internet.

## DOCE TEMAS DE LA NUEVA ECONOMIA

Apártese por un momento de la vehemencia de su actual batalla campal y reflexione acerca de las implicaciones de estas ideas. En este momento nos encontramos en las primeras etapas de una nueva economía, una economía cuya esencia es en lo fundamental diferente de sus predecesoras como lo que la era automotriz con respecto a la era agrícola. Si usted comprende esta premisa, será mucho más fácil que entienda con suficiencia lo que sucede a su alrededor, incluido el por qué un aparentemente implacable tsunami de cambios continúa llegando a usted y a sus negocios.

John Huey, 1994

### TEMA 1: CONOCIMIENTO

***La nueva economía es una economía de conocimiento.***

La tecnología de la información posibilita la generación de una economía basada en el conocimiento. No obstante, a pesar del surgimiento de la inteligencia artificial y otras «tecnologías del conocimiento», este último es creado por los seres humanos, por los trabajadores del conocimiento (empleados profesionales y técnicos que superan en cantidad a los trabajadores industriales en una relación aproximada de tres a uno) y *por los consumidores del conocimiento*. «*El intelecto apalancado y su principal facilitador, la tecnología de servicios, están reformando no sólo las industrias de servicios sino también la industria de la fabricación, los modelos generales de desarrollo de los países, las estructuras laborales, nacionales y regionales, y la posición de EE.UU. en la política mundial y en la competencia internacional*», plantea James Brian Quinn, profesor de Dartmouth's Tuck School en su obra *Intelligent Enterprise*<sup>3</sup>.

**TEMA 2: DIGITALIZACION**

***La nueva economía es digital.***

A través de la historia, las revoluciones generadas en los recursos naturales han posibilitado un nuevo paradigma en herramientas (hierro, bronce, acero), que condujeron a nuevos modos de creación de riqueza y desarrollo social. La nueva era podría denominarse apropiadamente la *era de la arena*. Los acontecimientos en el comercio, transacciones de negocios, comunicaciones humanas y penetraciones de la ciencia se reducen a cargas en partículas de *silicio* o recorridos a través de fibras de vidrio, ambos elementos derivados de la arena.

Los nuevos media, la autopista de la información y la nueva economía se construyen sobre algo supremamente sencillo. Toda la información se puede representar bien sea con «1» y/o con «0», lo que constituye la base del sistema de los números binarios. El número 1 está representado como 1; el número 2 como 10; el número 3 como 11, etc. Si *todos* los números se pueden describir como unos y ceros, los primeros pensadores concluyeron que con una combinación de este tipo se podría representar la letra «a», la letra «b» y la «A» y, con base en este principio, otros tipos de información.

**TEMA 3: VIRTUALIZACIÓN**

*\* A medida que la información cambie de análoga a digital, los elementos físicos se tornarán virtuales, cambiando el metabolismo de la economía, los tipos de instituciones y relaciones posibles, y la naturaleza de la actividad económica en sí misma.*

**TEMA 4: MOLECULARIZACION**

*La nueva economía es molecular La antigua corporación está en proceso de desagregación, siendo remplazada por moléculas dinámicas y multitudes de individuos y entidades que conforman la base de la actividad económica. La organización no necesariamente desaparece, pero sí se transforma. Lo «masivo» se convierte en «molecular» en todos los aspectos de la vida económica social.*

La principal unidad económica de la economía industrial era la corporación. En la era agrícola, las raíces de la jerarquía de comando y control estaban en las burocracias de la iglesia y los militares, pero se extendieron para convertirse en la

---

firma. El objetivo de todos los funcionarios CEO y miembros de la junta directiva era incrementar la magnitud, ingresos y utilidades de la corporación.

Durante años, y hasta hoy, la jerarquía tradicional ha tenido profundas dificultades debido a su deficiente constitución para responder a las nuevas realidades de los negocios. A la sabiduría convencional de la década anterior se le exigió estructuras más receptivas, más planas y basadas en equipos. *El movimiento más significativo para crear tales estructuras horizontales orientadas al proceso es la reingeniería de procesos de negocios.* No obstante, como expresó Riel Miller, economista al servicio de Alliance For Converging Technologies: «*La necesidad de agregar conocimiento en cada paso en la cadena de valor comienza a cuestionar la noción familiar de la firma como unidad organizacional. La red puede ser, al mismo tiempo, la fuente de desaparición y de salvación de la firma tal como la hemos conocido»*

## **TEMA 5: INTEGRACION/INTERCONEXION EN RED**

*La nueva economía es una economía en red, integra moléculas en conjuntos que se interconectan con otros para la creación de bienestar.*

Cuando Ron Ponder asumió el cargo de CIO de AT&T en 1994, su desafío principal consistió en crear la infraestructura de red para que la compañía segmentara sus mercados y creara un sistema molecular de distribución. «*Estamos creando un nuevo modelo operativo para los negocios», afirma Ponder. «Estamos creando la capacidad para la segmentación exclusiva para un mercado de un solo cliente. Pero, no se puede llevar acabo esta transformación sin la nueva tecnología; ésta posibilita que cualquiera se desplace de un paradigma a otro».*

El nuevo paradigma en la creación de bienestar es posible gracias a las redes computacionales que son digitales, no análogas, y debido al cambio en el estilo de trabajo en red interconectada en contraste con la conexión del computador tipo anfitrión, redes jerárquicas de las antiguas redes par a par basadas en el modelo de internet. A medida que aumenta el ancho de banda de dichas redes para lograr una multimedia total (integración de datos, texto, audio, imagen y video), crecen dramáticamente las oportunidades para estas nuevas estructuras institucionales.

Las nuevas estructuras organizacionales en red no consisten simplemente en la creación de empresas orientadas al proceso, en las que se aplica reingeniería en forma horizontal, a los procedimientos de negocios «productivos» para ahorrar costos y mejorar la capacidad de respuesta. El cambio tampoco implica una transformación hacia las estructuras basadas en los equipos (aunque el equipo de negocios es importante para la nueva empresa). Más bien, es un

---

replanteamiento radical de la naturaleza y funcionamiento de la organización y las relaciones entre éstas. La nueva compañía, denominada por la Alliance for Converging Technologies, como la «**empresa interconectada y en red**», constituye una gran malla de relaciones que incluye todos los niveles y funciones de negocios en los que los límites dentro y fuera son permeables y fluidos.

## TEMA 6: DESINTERMEDIACION

*Las funciones de intermediación conocidas entre los productores y consumidores se están eliminando a través de redes digitales. Las empresas, funciones y personas intermediarias necesitan subir en la cadena alimenticia para crear un nuevo valor, o enfrentarán la desintermediación.*

Si la compañía tiene en sus núcleos agentes, mayoristas, distribuidores, minoristas, corredores de bolsa o gerentes de nivel medio, es el momento de realizar serios movimientos estratégicos (o planear su actividad profesional si usted es uno de ellos). En el pasado, todos estos roles estuvieron en el negocio de ejecución de transacciones, de corretaje, o en llevar las tenues señales aprobadas por las comunicaciones en una economía predigital. La desintermediación está cambiando el patrón de señales. Los músicos y sus producciones no necesitarán disqueras, agencias de venta minorista ni medios de difusión cuando su música se convierta en una entrada de base de datos en la red. Los productores de alimentos no necesitarán mayoristas o supermercados cuando los clientes puedan reabastecerse de provisiones semanalmente al acumular entradas en la base de datos de su lista de compras y entregar el pedido a domicilio. Los hoteles no necesitarán agentes viajeros que realicen los registros de reservaciones cuando todo se pueda hacer mediante supuestos viajeros que en «helicóptero» recorran un sistema de información geográfica (geographical information system -GIS) sobre su ciudad de destino.

Tómese el caso de los fabricantes de bienes de consumo, exprimidos por gigantes minoristas como Wal-Mart, que exigen ventas en consignación y márgenes mínimos. Los fabricantes podrían utilizar la nueva infraestructura para vender directamente a través de la red, eliminando en consecuencia los canales minoristas intermediarios. Una compañía de herramientas eléctricas y dispositivos pequeños como Black & Decker podría suministrar videos o programas interactivos sobre, por ejemplo, restauraciones caseras caracterizando sus herramientas. O podría desarrollar una serie de programas de culinaria, analizando esta semana el arte culinario italiano en el que se destaque su preparador de pastas, procesador de alimentos y horno microondas. Así, se convertirían en compañías de infoentretenimiento que suministren el contenido (con *costo o sin él*) en la red. En

---

el proceso, los grandes minoristas enfrentarán la desintermediación. A las personas aún les gusta ir a cine, pero el mercado de videos para el hogar ahora es mayor que la industria cinematográfica de Hollywood.

## TEMA 7: CONVERGENCIA

*En la nueva economía, el sector económico predominante lo crean tres industrias convergentes que, a su vez, proporcionan la infraestructura para la creación de riqueza en todos los sectores.*

Mientras en la antigua economía, la industria automotriz era el sector clave, en la nueva el sector predominante son los nuevos medios de comunicación, los cuales son producto de la convergencia de las industrias de computación, comunicaciones y contenido. En EE.UU., los nuevos medios y sus industrias auxiliares y de servicios responden por más del 10% del PIB. El hardware y el ancho de banda de las comunicaciones se están convirtiendo en productos populares. Las utilidades en el nuevo sector se desplazan al contenido debido a que es ahí donde se crea el valor para los clientes, no en las cajas o en las transmisiones. Muchas de las compañías de contenido -empresas de entretenimiento, redes de transmisión y editores- se encuentran rezagadas ante la resistencia de los antiguos paradigmas. Las compañías más exitosas son aquéllas con experiencia en software, servicios, contenido basado en la computación y telecomunicaciones digitales.

Dependiendo de en qué esquina del triángulo se ubiquen, las empresas pueden adolecer de una visión limitada. Algunas redes televisivas consideran como única oportunidad la televisión interactiva, mientras que otros productores de Hollywood consideran que la convergencia es irrelevante. Las compañías de computadores tienden a concentrarse solamente en aplicaciones de negocios. Las empresas dedicadas a juegos consideran la convergencia como el nuevo campo digital de diversiones. Y algunas empresas de telefonía se concentran en ampliar las conferencias telefónicas o por video. ¿Quién tiene la razón? El mercado decidirá. «¿Qué opina de la radio?» preguntó una vez Fred Allen a Titus Moody, a lo cual éste contestó: «No estoy de acuerdo con los enseres que hablan». Es demasiado para los expertos.

Algunas empresas están realizando progresos significativos al adoptar la convergencia. Uno de los líderes corporativos de los nuevos medios, Dick Notebaert, CEO de Ameritech, afirma que el antiguo nombre "compañía telefónica" ya no es apropiado. "En efecto", dice, "dejamos de llamarnos así hace bastante tiempo".

---

La convergencia se convierte en la base de todos los sectores. Los nuevos medios ya están comenzando a transformar las artes, la forma como se dirige la investigación científica y como se proporciona la educación. Están en el umbral de la transformación de la firma como se conoce y están cambiando la manera como los individuos realizan negocios, trabajan, juegan, viven e incluso piensan.

## TEMA 8: INNOVACION

*La nueva economía es una economía basada en la Innovación.*

**«Haga obsoletos sus productos».** Para los planeadores, estrategas, ingenieros, desarrolladores y gerentes de productos en Microsoft este tema es claro. El énfasis en todos los aspectos de su trabajo, comenzando con su primera orientación durante el primer día de labores, es constante. Si usted acaba de desarrollar un gran producto, su meta consiste en producir uno mejor que haga obsoleto al primero. Si para usted esto no es posible, otro lo hará. Por ejemplo, el tecnólogo de Microsoft, Ken Nickerson, está orgulloso de afirmar que esa empresa (con Windows 95) fue la que tuvo éxito al hacer obsoleto el software más vendido de todos los tiempos, su propio sistema DOS.

En verdad, **un impulsor clave en la nueva economía es la innovación, la cual incluye un compromiso con la continua renovación de productos, sistemas, procesos, marketing y personal.** Compárese esta perspectiva con la que mantenían muchos aficionados al mainframe en IBM, quienes al comienzo lucharon en contra del cambio de los recursos masivos de esta firma hacia los PC, los sistemas abiertos y el desarrollo de la tecnología cliente/servidor. Su meta no era hacer obsoletos otros productos ni innovar sino preservar y resistir. En lugar de convertir en obsoletos sus propios productos, permitieron que sus competidores lo hicieran por ellos, y los resultados pronto se hicieron evidentes en el mercado.

Irónicamente, en la economía preindustrial, la innovación era muy importante. Cada arma o calzado eran diferentes, fabricados en forma artesanal por un innovador. La cantidad de unidades generadas para cada producto era muy pequeña, a menudo sólo una. Si era necesario reparar el arma o calzado, el artesano innovaría con una solución. En la economía industrial, la cantidad de unidades por tipo de producto se incrementó para la producción masiva de bienes estándares. En la nueva economía, existe un cambio de la producción en masa a la individualización en masa de bienes y servicios, así como desplazarse de Henry Ford, para quien todos los automóviles eran negros, hacia Henry Fonda, para quien cada película era diferente.

En una empresa de innovación, los ciclos de vida del producto colapsan. Los fabricantes automotrices japoneses trabajan en un ciclo de vida de dos años, y los

---

fabricantes japoneses de productos electrónicos de consumo estiman un ciclo de tres meses. Algunos productos financieros en determinados mercados tienen un ciclo de vida de unas pocas horas, para entonces la competencia se habrá adelantado. La mayoría de empresas de mediana o gran magnitud en Norteamérica introduce más de un nuevo producto diariamente. El año pasado, Sony introdujo 5,000 nuevos productos. El vicepresidente del grupo Microsoft Nathan Myhrvold (colaborador del libro *Camino al futuro* de Bill Gates) manifiesta: **«No importa cuán bueno sea su producto, usted se encuentra únicamente a 18 meses del fracaso».** Según el CEO de IBM, Lou Gerstner, la cantidad de productos IBM se ha incrementado en forma dramática, al mismo tiempo que el ciclo de vida del producto individual ha caído en forma vertiginosa. Paralelo a ese cambio, el tiempo empleado para fabricar un producto ha bajado de un promedio de 2,500 días-persona por producto, a tres horas. E incluso algo tan aparentemente estable y de baja tecnología como la cerveza requiere innovación; el 90% de los ingresos de Miller proviene de cervezas que no existían hace 24 meses.

### TEMA 9: PROCONSUMIDOR\*

***En la nueva economía se reduce la brecha entre consumidores y productores.***

**\* N. del T \*PROCONSUMIDOR significa en este contexto ser, al mismo tiempo, productor y consumidor de un producto.**

A medida que la producción masiva es remplazada por la individualización en masa, los productores deben crear bienes específicos que reflejen las necesidades y gustos de los consumidores individuales. En la nueva economía, los consumidores se involucran en el proceso real de producción. Por ejemplo, pueden ir a una sala de exhibición automotriz y configurar un automóvil en su pantalla de computador a partir de una serie de opciones. Chrysler puede, en dieciséis días, fabricar vehículos según pedidos especiales. El cliente genera las características específicas y pone en marcha la fabricación de un vehículo particular, individualizado. En la antigua economía, los usuarios observaban las noticias en las noches; en la nueva economía, un televidente diseñará una transmisión individualizada de noticias al destacar los diez temas de mayor interés y al determinar las fuentes de noticias, comentarios editoriales y estilos gráficos preferidos. Además, el mismo usuario podrá observar esta transmisión siempre que tenga el tiempo o la necesidad.

Cada consumidor en la autopista de la información se convierte en un productor al crear y enviar mensajes a un colega, al contribuir en un grupo de

---

análisis de la cartelera, al modificar el final de una película, al hacer pruebas de conducción de un automóvil virtual o al visualizar el cerebro de un paciente en cualquier punto del país.

En la antigua economía, tales tareas eran realizadas por individuos, pero sólo como parte de una labor. El trabajador producía con un torno, una paleta, una tiza o un escalpelo. En la nueva economía, tal producción ocurre cotidianamente. En forma similar, a medida que aumenta el contenido de información y conocimiento de los productos y servicios, las organizaciones pasarán de ser sólo consumidores de información y tecnología, a convertirse en productores de infotecnología. Las compañías automotrices no sólo ensamblarán vehículos; producirán toda clase de artículos desde *infocomerciales* hasta herramientas para la navegación y programación de seguridad automotriz. Toyota llama la atención del comprador cuarentón con un infocomercial de treinta minutos, y de la multitud que está por los veinte años con un CD interactivo.

## TEMA 10: INMEDIATEZ

***En una economía basada en bits, la inmediatez se convierte en un impulsor y variable clave en la actividad económica y el éxito de las empresas.***

Los ciclos de vida de los productos se están reduciendo. En 1990, los automóviles necesitaban de seis años para pasar del concepto a la producción. Actualmente, se emplean dos años. El jefe de Computer Systems Organization en Hewlett Packard, Wim Roelandts, manifiesta que la mayor parte de los ingresos actuales de la compañía provienen de productos que no existían el año anterior. En la antigua economía, un invento (como la cámara Polaroid, la xerografía), aseguraban una corriente de ingresos durante décadas. En nuestros días, los productos eléctricos para el consumo tienen un ciclo de vida típico de dos meses.

La nueva empresa es una *empresa de tiempo real*, la cual continua e inmediatamente se ajusta a las cambiantes condiciones de los negocios a través de la inmediatez en la información. ***Los bienes se reciben de los proveedores y los productos se despachan a los clientes "Just in time", reduciendo o eliminando de esta manera la función de bodegaje y permitiendo que las empresas se desplacen de la producción masiva hacia la individualización en línea. Los pedidos de los clientes llegan en forma electrónica y se procesan de manera instantánea; las facturas correspondientes se envían por medio electrónico y se actualizan las bases de datos.*** Las empresas buscan «*competir en tiempo*» de manera efectivas.

---

El intercambio electrónico de datos (EDI) se constituye en un poderoso ejemplo, aunque mal entendido, de la forma como la autopista de la información está creando la inmediatez de la información". Los defensores de EDI argumentan que al enlazar sistemas computacionales entre los proveedores y sus clientes para órdenes de compra, facturas, pagos y registros, las compañías pueden ahorrar en forma considerable en comparación con los métodos manuales (no digitales). En efecto, tal sistema trasciende todas estas posibilidades. Es justamente la primera señal en una oleada de comercio electrónico que desplazará el metabolismo de los negocios hacia un tiempo real y al hacerlo de esta manera modificará para siempre las relaciones entre las compañías.

## TEMA 11: GLOBALIZACIÓN

### ***La nueva economía es una economía global.***

Según el profesor del MIT, Paul Krugman, autor de *Peddling Prosperity*, no existe nada más para la economía global que comerciar bienes, servicios, capital, mano de obra e información. «Eso es todo», afirma éste. «*Ya no es un misterio tener una economía global. Vivimos en un mundo que se proyecta a la integración, es decir, proporciona o asume pocas mediciones, como el mundo del Siglo XIX*»<sup>12</sup>.

Señor Krugman, permítame contradecirlo. La nueva economía es tan distinta de la antigua como una Sea-Doo difiere de la ya lejana bicicleta económica o como el correo electrónico difiere del servicio Pony Express.

Así como el mundo geopolítico bipolar se ha desintegrado, dando paso a un ambiente global nuevo, dinámico y volátil, las barreras económicas también se están derrumbando. Este fenómeno se relaciona con el surgimiento de la nueva economía. Como expresa Peter Drucker: «*El conocimiento no conoce fronteras*». No existe conocimiento doméstico ni internacional. Al convertirse el conocimiento en el recurso clave, sólo existe una economía mundial, aunque la organización individual opere en un escenario nacional, regional o local.

Ligado a lo anterior, y a pesar de los esfuerzos realizados por los guerreros del antiguo paradigma, que luchaban por el proteccionismo, se están incrementando las zonas de libre comercio en Norteamérica y los países de la cuenca del Pacífico. Clientes globales exigen productos globales. El trabajo se globaliza al explotar las ventajas en costos de los factores tradicionales de insumos como mano de obra y materias primas. Las nuevas regiones y estructuras económicas y políticas (como la Unión Europea) están llevando a la decadencia la importancia del concepto estado-nación.

---

## TEMA 12: DISCORDANCIA

***Comienzan a surgir problemas sociales sin precedentes que potencialmente causan Traumas y conflictos masivos.***

En cuanto el hombre se sitúa en las fronteras de la nueva economía, puede observar los comienzos de una nueva economía política que generará profundos planteamientos en torno al poder, la privacidad, el acceso, la igualdad, la calidad de vida laboral, la calidad de vida en general y el futuro del proceso democrático mismo. A medida que los desplazamientos tectónicos que ocurren en la mayoría de los aspectos de la existencia humana choquen con las viejas culturas, muchos conflictos sociales importantes romperán la configuración de las estructuras e instituciones.

El mundo es testigo del surgimiento de nuevas dialécticas sociales: la yuxtaposición o interacción de ideas en conflicto<sup>16</sup>. Hegel desarrolló el concepto de fuerzas contrarias que conducen a la síntesis de algo nuevo. Marx aplicó esta noción a una concepción de la evolución de las sociedades *llamada materialismo dialéctico*, pero la historia no se desarrolló como lo planteó Marx. La nueva economía exige revisar la noción de fuerzas dialécticas. Por ejemplo, existen fuertes presiones para la descentralización del poder económico y político. Estas presiones entran en conflicto con las antiguas estructuras que buscan centralizar el poder económico y político.

La naturaleza del trabajo y las exigencias de la fuerza laboral en la economía digital son en lo fundamental diferentes. El concepto de mano de obra está experimentando una redefinición radical. Así como el porcentaje de fuerza laboral en la agricultura ha disminuido desde finales del siglo, la cantidad de trabajadores involucrados en la producción de bienes (la antigua economía) ha estado decayendo durante una década. La nueva economía genera empleos bien remunerados y de gran valor, pero existe poca movilidad laboral entre la antigua y la nueva. ¿Cómo sucederá esta gran reorganización de la fuerza de la mano de obra y sus habilidades?

Existe una tendencia convergente hacia el autoempleo y la creación de pequeñas industrias basadas en el conocimiento, las cuales proporcionan trabajo sobre una base contractual. En la economía digital, a medida que el capital intelectual se convierte en el recurso más valioso, los medios de producción se desplazan de la planta hacia las mentes innovadoras de los trabajadores del conocimiento, aquellos que crean valor. Compare su poder emergente con el del trabajador industrial, quien podría paralizar la mano de obra mediante la huelga. En forma similar, los empleadores podrían bloquear a los trabajadores y negarles

---

el acceso a los medios de producción. Los trabajadores del conocimiento pueden ejercer su poder en formas infinitamente más complejas y efectivas, de forma tal que los jefes no pueden negarles el acceso a sus propios cerebros. Si no están satisfechos o sienten que no son requeridos, es probable que establezcan su propio negocio, como lo han hecho millones de individuos en los últimos cinco años. Un buen cerebro, un teléfono, un modem y un PC es todo lo que se necesita para producir. Como lo manifiesta Miller: «*Los jefes no pueden decir que desean x toneladas de ideas innovadoras generadas por este grupo, como solían hacerlo con las láminas de acero*». **Los trabajadores del conocimiento requieren la motivación y unas relaciones de equipo confiables con el propósito de ser efectivos. Tienen un poder emergente que se proyecta mucho más allá de lo que Marx había imaginado. Estos propietarios de los nuevos medios de producción estarán mejor posicionados que nunca para compartir las ganancias. No obstante, este creciente poder entra en conflicto con las tradicionales estructuras de propiedad y poder, que se fundamentan en la tenencia de activos de la era industrial, específicamente el capital.**

### **NUEVA ECONOMÍA, NUEVA EMPRESA, NUEVA TECNOLOGÍA: DOCE TEMAS RELACIONADOS**

La nueva economía, la nueva empresa y la nueva tecnología no son elementos separados; se encuentran estrechamente ligados. Se posibilitan y se dirigen entre sí. Si el lector puede comprender cómo la nueva tecnología corresponde a la nueva empresa interconectada, puede comenzar a forjar una estrategia para competir en la nueva *economía*.

### **3.3 MODELOS DE RESPONSABILIDADES SOCIALES DE DOMÉNEC MELÉ**

El modelo de responsabilidades sociales de Doménec Melé puede definirse como la configuración en la empresa de:

- 1) Principios de responsabilidad social
- 2) Procesos de respuesta ante los requerimientos sociales
- 3) Respuestas efectivas a las implicaciones sociales de la empresa.

Se destaca la aportación de la empresa a la sociedad y se consideran conjuntamente los aspectos económicos, sociales y éticos inherentes a las relaciones entre la empresa y su entorno social.

---

## RESPONSABILIDADES SOCIALES DE LAS EMPRESAS

### Introducción

La responsabilidad social (en adelante RS) no es algo novedoso en el mundo empresarial, aunque en estos últimos años está adquiriendo una nueva dimensión por el especial interés que conlleva, demandando una gestión cuidada como en cualquier ámbito de valor estratégico, que supere lo anecdótico o lo filantrópico. Cualquier empresa consolidada que analicemos desarrolla diversidad de acciones de responsabilidad social respecto a los principales grupos de interés con los que se relaciona: trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general ¿Cuál es la empresa que ante un problema familiar grave o una necesidad acuciante de un trabajador no tiene el mínimo interés de intentar ofrecerle su ayuda?. ¿Cuál es la empresa que se despreocupa de que los productos que fabrica puedan generar daños graves al medio ambiente?. ¿Cuál es la empresa asentada en un municipio de pequeño o mediano tamaño que no colabora de alguna forma en una importante iniciativa que el Ayuntamiento promueve para el desarrollo municipal y para la que se le solicita una ayuda que puede ofrecer?. ¿Cuál es la empresa que no facilita asesoramiento o la ayuda que un buen profesional autónomo necesita, por ejemplo en materia de realización del estudio de seguridad en una obra de reforma, antes que perder sus servicios por no tenerlo o no saber como se hace?. Posiblemente piense que estas son cosas interesantes pero que no forman parte del cometido empresarial que es ofrecer productos de calidad a un buen precio y obtener de ello un beneficio económico. Bien, ello es cierto solo en parte, pero lo que no conviene a estas alturas es confundir a los verdaderos empresarios que crean riqueza y bienestar en nuestra sociedad, con los negociantes o los meros especuladores que se mueven exclusivamente por el afán personal de lucro, en el plazo más inmediato posible, contribuyendo bien poco o nada a la sociedad de la que se aprovechan continuamente. Dejemos de un lado por su limitada implicación a los ahorradores o pequeños inversores individuales, aunque como veremos más adelante, cada vez se va a disponer de más transparencia de información por ejemplo, sobre el destino y contenido social de los fondos de inversión de las empresas que cotizan en bolsa. En Inglaterra ya existe una exigencia legal sobre tal transparencia de información en los fondos sociales de inversión, FIS, que los diferencia de otros fondos que cotizan en el mercado. Curiosamente en los últimos 5 años tales FIS han tenido una rentabilidad mayor. Dejamos abierto al lector el interrogante de cuales hayan podido ser los motivos.

En realidad, en un mismo entorno conviven organizaciones preocupadas por los valores propios de una sociedad humanizada e individuos o colectivos guiados exclusivamente por fines materialistas, incluso no éticos. Tal vez le sorprenderá saber que uno de los importantes negocios de la tecnología de internet en el

---

mando es la pornografía a entera disposición de cualquier mentalidad, sin distinción de edades y culturas y atentando contra los valores de la persona. Coincidiremos en aceptar que esta actividad tan lucrativa no puede considerarse socialmente responsable ¿Cuál será entonces su futuro? No podemos darle aun una respuesta, aunque esperamos que este documento le ayude a aclarar ideas al respecto y sobre lo que es la RS, sus ventajas y sus limitaciones.

La actividad empresarial va asociada implícitamente a los beneficios sociales que comporta, ya sea de manera expresa y voluntaria o incluso sin pretenderlo. Toda empresa "sana" que genera puestos de trabajo directos e indirectos es fuente de riqueza social, más allá de los beneficios que generen sus productos y servicios a sus usuarios y a la propia empresa y sus accionistas. Estos beneficios podrán ser reinvertidos en la empresa para asegurar su crecimiento y seguir generando riqueza, y se convertirán en manos de sus receptores, junto a los salarios percibidos por sus colaboradores, en fuente de consumo, además de aportar ingresos a la Administración para contribuir al desarrollo económico del municipio, región o país, socializándose así la riqueza generada. No olvidemos que una empresa existe para producir mercancías o servicios que la sociedad desea y necesita (además de beneficios) y ello en un clima de estabilidad y confianza. El cumplimiento de este objetivo es su primera y principal responsabilidad. Si fracasa en esta misión, no puede esperarse que asuma otras.

Ya en el año 50 a. de J.C. Cicerón citó que "la justicia es indispensable para la realización de los negocios". El comercio internacional ha podido desarrollarse porque las monedas eran convertibles y se establecieron tratados de comercio. Aunque se precisen cambios significativos en los tratados internacionales como el GAT, para avanzar en el denominado "comercio justo" y no perjudicar a los países de economías emergentes en beneficio exclusivo de los países desarrollados. La industrialización exige la voluntad de invertir hoy para el mañana y ésta faltará si el mañana es desconocido o repleto de riesgos. La estabilidad social proporciona el marco para la planificación y la inversión, con la esperanza de que los frutos de estos esfuerzos podrán conservarse. La empresa, sus propietarios y otros partícipes dependen de la sociedad donde operan en cuanto a su existencia y prosperidad, pero también tienen respecto a ella importantes obligaciones.

Teniendo en cuenta que una de las finalidades de toda empresa es optimizar beneficios para enfrentarse a la competitividad del mercado y asegurar en lo posible su pervivencia, ¿por qué los empresarios deberían seleccionar y controlar inversiones específicas en RS, más allá de las estrictamente esenciales y exigibles legalmente? ¿Cuáles son las reglas que una empresa multinacional debe aplicar, las de su sede central, las del mercado español o las locales de Bhopal? ¿Dónde está el límite entre las normas reglamentarias y las voluntarias? En realidad, aún es posible mantener cierta despreocupación ante estos temas y pasar desapercibido, por ejemplo, disimulando ciertos tipos de "desviaciones", aprovechándose de trabajadores inmigrantes pagándoles sueldos ínfimos con

---

horarios extenuantes, no aplicando con rigor las normas de seguridad en el trabajo, no formando debidamente a los trabajadores, no cuidando suficientemente los aspectos medioambientales y no ofreciendo productos de la necesaria calidad, y todo ello para obtener el máximo beneficio. Sin embargo, cuando algunas de tales carencias se ponen al descubierto de diferentes formas, por la autoridad competente, por sus clientes, etc., es sabido que los costes pueden ser incalculables. ¿Qué le sucedió hace poco a gigantes multinacionales norteamericanas, simplemente por engañar a sus accionistas en sus balances económicos, confabulándose con empresas auditadoras? Tuvieron que desaparecer. Con certeza, el motor que mueve a gestionar la RS en empresas importantes no es puramente financiero, se alimenta de forma proactiva y voluntaria, más allá de los aspectos solidarios, en una mejora de la reputación y en una obtención de ventajas competitivas con una visión de negocio a largo plazo.

En realidad no puede construirse la máquina de infinitas posibilidades y recursos. Por tanto, en todo momento deben verificarse las elecciones para adoptar las estrategias más oportunas a tenor de los distintos criterios de los beneficios y la coyuntura socioeconómica del medio. Pero las decisiones tendrán siempre irremisiblemente una *dimensión moral*, la cual puede ser fácil de vulnerar y no tanto de controlar.

### **Antecedentes históricos**

Tal como se apuntó al principio, los antecedentes históricos de la RS de las empresas se remontan a siglos pasados y se encuentran en los propios orígenes de las organizaciones que conjugaron capital y trabajo para generar riqueza y beneficio, aunque en el camino los abusos sobre los trabajadores hayan sido notorios. Todos recordamos las condiciones de explotación a la que los trabajadores se vieron sometidos en el período de la Revolución Industrial, por no remontarnos a épocas más lejanas en donde la esclavitud fue la base de la economía de las sociedades "modernas". Pero es precisamente en tales entornos de dureza extrema en el que surgen líderes empresariales que actúan para cambiar las cosas. En la época victoriana en Inglaterra aparecen empresarios como Robert Owen y otros que simbolizaron muchos de los hilos conductores del pensamiento del siglo XIX sobre el impacto de la Revolución Industrial, demostrando que la producción puede ser eficiente y responsable. Owen, quien comenzó trabajando como ayudante de un fabricante de paños textiles, creó años más tarde (1820) en New Lanark una importante comunidad industrial, hoy declarada patrimonio de la humanidad, donde la cooperación y el apoyo mutuo eran las normas. Introdujo diversidad de medidas de bienestar, que comprendían la sanidad pública y la educación, desterrando el trabajo infantil y las condiciones penosas. Estaban convencidos de que el "carácter" del hombre le es "formado" por su ambiente y si se cambiaba su entorno sus "vicios" serían suprimidos y sus

---

conductas se modificarían favorablemente. Cabría destacar esta actuación como un desafío no conformista, por la cual, empresarios al abrigo muchos de ellos de su religión cristiana, pero también como recurso clave de ascenso social permitido, emprendieron cambios sustanciales en su quehacer empresarial. Al respecto, serían dignas de mención las grandes familias cerveceras, como los Whitebread y los Truman, las siderurgias de Lloyd y Darby, a los Cadbury en la alimentación-repostería, que compraron tierras en las cercanías de la fábrica construyendo el pueblo de Bournerville, asegurando que todos los beneficios se dedicaran a la promoción de viviendas dignas en ese y otros lugares, a los Player en el tabaco, a los Will en el algodón que prefirieron frente a otros magnates permanecer e invertir ingentes sumas para el desarrollo de Bristol, su ciudad natal, y así un largo etcétera.

Experiencias de RS las tenemos en el siglo XIX en todos los países europeos, en España tenemos multitud de experiencias, como por ejemplo el surgimiento del movimiento cooperativo en el sector agropecuario, las cooperativas de consumo, las colonias industriales textiles en los cauces fluviales, etc. Una de las más destacables en Cataluña por su contenido social fue la Colonia Güell de Santa Coloma de Cervelló (Barcelona), importante patrimonio arquitectónico que deja constancia de las condiciones de vida de las familias de los trabajadores, con escuelas, centros sanitarios y lugares de esparcimiento u ocio, reflejando la visión paternalista de empresarios de aquellas épocas..

En EEUU la educación constituyó el núcleo del pensamiento empresarial sobre la responsabilidad individual y colectiva y fue la principal beneficiada. Así, en el origen de muchas grandes universidades privadas norteamericanas como Harvard, Yale, Cornell, Princeton, Duke, Columbia, etc., nos encontramos con las aportaciones de importantes empresarios del momento. No obstante, era escaso el componente utópico en estos filántropos norteamericanos, motivados totalmente por la ganancia. Rockefeller, Ford o Carnegi no tuvieron escrúpulos en sus actividades comerciales, aunque luego dedicaran su riqueza a la creación de fundaciones caritativas con grandes activos. Las mayores fundaciones estadounidenses establecidas antes de 1940 podían movilizar más de 15.000 millones de dólares en base al dólar de 1990. Pero también en las artes y humanidades, el apoyo y patrocinio de la industria resultó decisivo, creándose grandes centros como el Metropolitan Museum o la Metropolitan Opera House de Nueva York. Sin embargo, los críticos a las donaciones empresariales tanto en EEUU como en Europa suelen afirmar, con razón, que los recursos se concentran, en general, en proyectos de prestigio y de gran repercusión pública, en perjuicio de sectores locales más necesitados.

Puede comprobarse que perdura de manera arraigada en EEUU el compromiso de directivos norteamericanos en activo, en la cima de su carrera e incluso en su jubilación, en colaborar en actividades de RS con su comunidad, como obligación moral y colofón profesional.

---

Pero no todos estos cambios fueron sencillos y fáciles, no tenemos que olvidar que muchos de ellos fueron arrancados de las empresas por los trabajadores y sus sindicatos. Lo cierto es que los modelos de actuación seguirán evolucionando para resolver en cada situación la dicotomía existente entre los medios de crear riqueza y las estrategias para distribuirla. Hoy es habitual que al amparo de las disposiciones legales que las propician, detrás de la mayoría de grandes empresas de nuestro país existan fundaciones para canalizar medios y recursos de RS, entre otras cuestiones. Detrás de cualquier importante proyecto o actividad cultural o deportiva aparecen sus empresas patrocinadoras e incluso detrás de exitosos programas municipales de rehabilitación urbana arquitectónica hay empresas que los apoyan. Incluso se puede observar como la publicidad está cambiando sutilmente esquemas tradicionales para destacar las especiales contribuciones a la sociedad de determinadas empresas.

Aunque el lucro es uno de los ejes fundamentales por el que se rigen las empresas en una economía de mercado, su dimensión social adquiere un creciente peso diferencial. Además, hay que tener en cuenta que existe una importante economía social en donde la finalidad esencial no es el beneficio sino la calidad del servicio y las prestaciones sociales, asumidas por organizaciones privadas y amparadas en ocasiones por el propio Estado para cubrir necesidades esenciales. También están las organizaciones, como las Cajas de Ahorro, cuya finalidad social les es exigida. No obstante, tal finalidad nunca debe ser obstáculo para que la eficiencia en la gestión sea pieza clave del servicio y de la pervivencia de las propias organizaciones.

### **Antecedentes más recientes sobre responsabilidad social de las empresas.**

Es en estos últimos años cuando aparecen significativas directrices y pautas de actuación en esta materia de manos de organismos internacionales. En la fig. 1 se citan las más recientes y significativas, por no citar históricas disposiciones, por ejemplo de Naciones Unidas y en particular de la Organización Internacional del Trabajo, OIT, que ha tenido un relevante papel en esta materia desde su fundación en 1914. Así su declaración de principios fundamentales y derechos humanos es un punto básico de referencia.

Se destaca el modelo de Excelencia Empresarial de la European Fundation Quality Management, EFQM, que aunque tiene su origen en 1989 ha sido revisado y actualizado en el año 2000. Dicho modelo establece un sistema de auditoría para evaluar los resultados alcanzados en la gestión empresarial en los tres grupos clave de interés: clientes, trabajadores y sociedad, así como los tipos y calidad de las acciones desarrolladas para alcanzarlos, (ver NTP 556).

Se citan también una serie de disposiciones de Naciones Unidas y de la OIT orientadas fundamentalmente a evitar abusos en las relaciones internacionales,

tanto comerciales como laborales. Cabe destacar el Libro Verde de la Comisión de las Comunidades Europeas del año 2001, de recomendada lectura, cuyo fin es "*Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*" y en el que se aboga por un mayor compromiso empresarial en esta materia, incitando a la reflexión en frentes diversos, de la que están surgiendo interesantes aportaciones. En dicho Libro Verde se destaca el significativo papel que tiene la prevención de riesgos laborales en la RS.

Finalmente, se citan los primeros sistemas de medida que han aparecido y que por su trascendencia deben destacarse:

la ANDI, Asociación de empresarios andinos de Colombia, con el soporte de la OIT, ha editado en el año 2001 el documento "Manual de Balance Social de las Empresas", en donde se aportan indicadores para que las empresas con carácter voluntario puedan acometer tales análisis,

el índice SAI 8000 (2001), de origen norteamericano, pretende controlar abusos relevantes de RS en empresas multinacionales cuando operan en países poco desarrollados,

La Guía de "Global Reporting Initiative" (2002), elaborada por expertos de organismos internacionales e instituciones de diferentes países, facilita también criterios e indicadores para el análisis empresarial de lo que denominan "sostenibilidad", asimilable conceptualmente a la RS.

No se citan diversidad de disposiciones europeas y españolas, como las etiquetas ecológicas de productos y muchas otras, que están de alguna forma relacionadas con la RS, así como la aparición de códigos de ética promovidos mayoritariamente por colectivos empresariales.

**Figura1**  
**Referencias internacionales más recientes**

**REFERENCIAS INTERNACIONALES RELEVANTES DE R.S.**

- Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, EFQM (2000)
- UN / "Global Compact Initiative" (2000)
- OIT/Principios de actuación de empresas multinacionales, (1997/2000) y conjunto de Convenios y Recomendaciones
- OCDE / Directrices para empresas multinacionales, (2000)
- Libro Verde de la Comisión Europea (2001)
- OIT-ANDI / Manual de Blanace Social, (2001)

- Social Accountability 8000 (Acción social)
- Global Reporting Initiative 2003 (Sostenibilidad)

## La responsabilidad social, una necesidad

La RS es uno de los principios esenciales de lo que se denomina en términos empresariales "la nueva cultura de empresa, NCE". Junto a otros principios con los que se interrelaciona, tales como: visión a medio y largo plazo; ética, valor clave en todas las actuaciones; personas y capital intelectual, su principal activo; necesidad de innovación y mejora continua en todos los ámbitos en un marco de calidad global; y formación continua, garantía esencial de desarrollo, etc., abren nuevas perspectivas a las políticas y estrategias empresariales para la pervivencia de las propias organizaciones y de la misma sociedad. Veamos a continuación razones fundamentales que determinan la necesidad de esta NCE, especialmente en nuestro contexto comunitario.

### **Limitaciones y retos en la concepción empresarial**

A pesar de los avances producidos en la última década en los sistemas de gestión empresarial, (valgan ahí los modelos de Calidad total, TQM y de Excelencia empresarial EFQM, tan conocidos y que aportan elementos clave introducidos con empeño y por autoexigencia ante las presiones del mercado), siguen apreciándose destacables limitaciones en la concepción empresarial y en la asunción de los principios de la "Nueva Cultura de Empresa", apuntados anteriormente.

La organización del trabajo aun está anclada en viejos modelos, con demasiados trabajadores desmotivados y una creciente falta de implicación de éstos con los objetivos empresariales, debida entre otros motivos a la inquietud por las posibles situaciones de temporalidad del trabajo, regulación y desempleo. Por otra parte, a directivos y mandos les está costando asumir el necesario liderazgo organizacional y de apoyo a las vías de participación de los trabajadores, que se demandan en una sociedad democrática. Se produce en muchas ocasiones también cierta discontinuidad en los planes de evolución de empresas debidos en parte al descabezamiento en las líneas de mando por la movilidad de los máximos directivos dispuestos a alcanzar éxitos rápidos a costa muchas veces de sacrificar valores existentes, y además, hay que unir a todo ello una nueva cultura de empresa no suficientemente divulgada y asentada. Habría que añadir la limitada cultura preventiva existente en el mundo empresarial, a pesar de los importantes avances realizados en los últimos años motivados por el nuevo marco legislativo.

La integración de sistemas de gestión como la calidad, la seguridad y salud laboral

y el medio ambiente, que está marcando pautas hoy en las empresas por motivos de una mayor racionalización, simplificación y sinergia de actuaciones, representa un paso más en la inserción de los sistemas de gestión en un mayor ámbito de RS que les da cobertura (ver NTP 576 de esta misma colección y la fig. 3 de este documento). Al respecto, es destacable el programa internacional del sector químico "Responsible Care", surgido en Canadá en 1988 y traducido como Compromiso de Progreso en España, de aplicación voluntaria, pero que autoexige a las empresas a integrar sistemas y ser transparente con la sociedad en la atención a sus valores.

**Figura3**  
**Responsabilidad Social e Integración de Sistemas**



Por otra parte, la fractura histórica habida entre valores éticos y desarrollo empresarial no está del todo resuelta. Hubo cierta aceptación social de que eran cosas diferentes y no necesariamente integradas; incluso ganar dinero rápido, sin importar como, ha sido clave de éxito y reconocimiento ¿No nos sorprende ver la desfachatez de corruptos y estafadores en libertad al aparecer en los medios de comunicación, cuando en su día fueron empresarios valorados?

Finalmente, hay que citar las limitaciones de productividad de la economía europea frente a la norteamericana, líder indiscutible en el mundo. Según datos de la OCDE, mientras en el quinquenio 1997-2001, la productividad europea creció un 1,3%, la norteamericana lo hizo un 2,3%. Al margen de algunas diferencias en tales estimaciones, por las cuales la diferencia podría ser algo menor, no olvidemos que aspectos determinantes como la innovación y la formación son superiores en EEUU. También según datos de la OCDE, el valor promedio anual invertido por las empresas en formación es el 6% de la masa salarial (en España el 3,5%), mientras que en EEUU es el 11%, lo que evidencia las ventajas competitivas de unos sobre otros.

En la fig. 4 se sintetizan los factores determinantes de la necesidad de una mayor

RS de las empresas.

**Figura4****Responsabilidad Social y Nueva Cultura de Empresa, una Necesidad****FACTORES DETERMINANTES**

Limitaciones de productividad e innovación en Europa  
Fractura histórica entre valores éticos y desarrollo empresarial  
Organización del trabajo anclada en viejos modelos. Demasiados trabajadores desmotivados  
Gravedad del deterioro medioambiental  
Sociedad con graves desequilibrios. Poder económico real en manos de multinacionales. Imparable fenómeno de la inmigración.

¿Qué es una empresa socialmente responsable?

Tras lo anteriormente expuesto estamos en condiciones de sintetizar, qué se entiende por empresa socialmente responsable. Podríamos afirmar que es una organización competitiva en términos económicos, que intenta cumplir de manera excelente sus cometidos para continuar siéndolo y asegurar su pervivencia. Pero ello obviamente no es suficiente, debe dar también respuesta satisfactoria a los siguientes seis requisitos:

Ofrecer productos y servicios que respondan a necesidades de sus usuarios, contribuyendo al bienestar

Tener un comportamiento que vaya más allá del cumplimiento de los mínimos reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible

La ética ha de impregnar todas las decisiones de directivos y personal con mando, y formar parte consustancial de la cultura de empresa

Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y saludables. Ha de respetar con esmero el medio ambiente. Ha de integrarse en la comunidad de la que forma parte, respondiendo con la sensibilidad adecuada y las acciones sociales oportunas a las necesidades planteadas, atendiéndolas de la mejor forma posible y estando en equilibrio sus intereses con los de la sociedad. La acción social de la empresa es importante, pero evidentemente no es el único capítulo de la RS.

Habrá que discernir todo lo relativo a la aplicación del amplio marco legislativo en todos los campos del derecho civil, laboral, penal, etc., y sus reglamentos específicos, (que son además de una responsabilidad legal, una responsabilidad social), de lo que se entiende actualmente por Responsabilidad Social, que más allá de lo recogido en la legislación, se aplica con carácter "voluntario". No obstante, al analizar las acciones de RS que una empresa realiza o deja de realizar,

---

los incumplimientos reglamentarios han de ser considerados como una irresponsabilidad social primaria (en la siguiente NTP se plantean los criterios de clasificación de responsabilidades sociales) y por tanto es prioritaria su resolución. El anteriormente citado Libro Verde de la Comisión Europea manifiesta que la responsabilidad social corporativa es: *"La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores"*. En dicho documento se establece una nueva estrategia global europea para esta década cuyos objetivos son:

Poseer la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, Capaz de conseguir un crecimiento económico sostenible, Con mayores y mejores empleos, Y una mayor cohesión social Este desafío, traducido a la operativa de las empresas, representa alcanzar el reto de dar respuesta satisfactoria a metas relativas a responsabilidades económicas, sociales y medioambientales. Para ello se utilizan los informes de triple base "triple bottom line" en los balances anuales de las empresas que ya se empiezan a realizar por las más importantes organizaciones. Así por ejemplo, según fuentes consultadas (consultora internacional, KPMG, 2002) un 45% de las 250 empresas más grandes del mundo ya han empezado a elaborar tales informes y lo significativo es que ya un 30% son auditados, ¿pero con qué garantías de objetividad?

Todo ello representa una significativa irrupción de conceptos éticos, altamente esperanzadora, en la dinámica operacional de las empresas, que afecta tanto a las grandes como a las pequeñas empresas. De esta manera, para conocer el estado y grado de cumplimiento de estos objetivos, en una primera etapa y de acuerdo con la opinión de George Enderle, se podrían establecer tres niveles de consecución:

Requisitos éticos estrictamente esenciales. Positiva obligación por encima de los niveles mínimos. Aspiración a ideales éticos con todo ello se introduce un concepto crítico de la gestión de la RS que es su medida, lo que no es tarea sencilla ante la esencia misma del concepto que requiere precisar de lo que estamos hablando y en el contexto geográfico y social en que nos encontramos, la dificultad de establecer límites con otros conceptos que están en la misma línea, tales como la imagen de empresa o su reputación, y la dimensión funcional, consistente en saber como medir con la fiabilidad necesaria para poder compararnos interna y externamente. Los avances venideros se supone estarán precisamente en la estandarización y sistematización de los métodos de medición, con las correspondientes auditorias en este campo.

Para ayudar a clarificar lo que es y deja de ser la RS, utilizaremos la matriz de la fig. 5, en donde se diferencia la RS empresarial de las actuaciones filantrópicas y de lo que se denomina "marketing con causa" (utilización de las acciones sociales para publicitar la imagen de empresa). El factor diferencial se encuentra en la respuesta que comporta a los propios intereses empresariales y el necesario equilibrio con todos los grupos de interés de la organización "stakeholders". Si una

persona u organización tiene claros sus valores éticos y su espíritu de servicio a la sociedad, su enriquecimiento material e intelectual le posibilita a poder ofrecer más y mejor al medio del que recibe. El interés propio no debe por tanto entenderse como un egoísmo puro, así, históricamente algunos autores le han dado el calificativo de "ilustrado".

**Figura5**

**Matriz Diferencial entre Responsabilidad Social y otras Situaciones "Empresariales"**

ALTO  Compromiso social	Filantropía	Economía social convencional	R.S.
	Caridad	Empresa de economía convencional	Marketing con causa
MUY BAJO	Fracaso cierto	Negocio puro	Negocio de especulación
Interés		propio	

	"ilustrado"
	MUY BAJO
	ALTO

El Libro Verde citado manifiesta que: "Para practicar la responsabilidad social de las empresas es esencial el compromiso de la alta dirección, así como una forma de pensar innovadora, nuevas aptitudes y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo bidireccional que pueda estructurar una realimentación y un ajuste permanentes. El diálogo social con representantes de los trabajadores, que es el principal mecanismo de definición de la relación entre una empresa y su personal, desempeña un papel crucial en la adopción más amplia de prácticas socialmente responsables".

Evidentemente, para actuar de manera eficaz en este campo optimizando nuestros recursos disponibles es necesario como en todo ámbito de la gestión evaluar necesidades y potencialidades para establecer un plan de acción con diferentes fases. A ello dedicaremos la siguiente NTP. Veamos antes en qué situación nos encontramos a tenor de lo que piensan los ciudadanos en general y las principales empresas de nuestro país.

### 3.4 EL MODELO DE CICLO DE VIDA DE ROBERT QUINN

El modelo de ciclo de vida organizacional de Robert Quinn plantea en el eje Y el tamaño de la empresa (pequeña-grande) y en el eje X 1) la etapa de inicio empresarial, 2) la etapa de colectividad, 3) la etapa de formalización y 4) la etapa de elaboración.

Las organizaciones en crecimiento se mueven por las etapas de un ciclo de vida y cada etapa se asocia con características específicas de estructura, productos y servicios, sistemas de remuneración y control; innovación metas y estilos de la alta dirección. El fenómeno de ciclo de vida es un concepto poderoso que se emplea para comprender problemas que enfrentan las organizaciones y la forma en que los administradores pueden reaccionar de manera positiva para impulsarlas a la etapa siguiente.

Tamaño de la organización, ciclo de vida y declive

---

## El tamaño de la organización: ¿Es mejor más grande?

### Presiones para el crecimiento

- Las organizaciones experimentan a menudo presiones para crecer incluso a expensas de hacer los mejores productos o de alcanzar los mayores beneficios.
- Actualmente el mundo de los negocios ha entrado en una era de mega corporaciones
- ✓ Fusiones

Las compañías en todas las industrias se esfuerzan en alcanzar el tamaño y los recursos necesarios para:

- ✓ Competir a escala mundial.
- ✓ Invertir en nuevas tecnologías.
- ✓ Controlar los canales de distribución.
- ✓ Garantizar el acceso a los mercados.
- Otras presiones
- ✓ Muchos ejecutivos encuentran que las empresas deben crecer para permanecer económicamente saludables. Dejar de crecer es estancarse.
- Mayor tamaño Poder en el mercado y así incrementan sus ingresos.
- Las organizaciones en crecimiento son lugares vibrantes y excitantes para trabajar.
- Permite atraer y conservar empleados de calidad.

### Dilema del tamaño grande

- ¿Cuánto crecer y hasta dónde? ¿Qué tamaño es mejor para competir en un entorno global?
- Grande.
  - ✓ Muchas organizaciones requieren enormes recursos y economías de escala para poder competir a nivel global  
Ej. Boeing, EADS
- Pequeño.
  - ✓ Lo pequeño es hermoso.
  - ✓ Los requerimientos cruciales para el éxito en una economía global son capacidad de reacción y flexibilidad en mercados en rápido cambio.
  - ✓ Conforme se ha acelerado el comercio mundial, las organizaciones pequeñas se han convertido en la norma.

Diferencias entre las organizaciones grandes y pequeñas.

### Grandes

Economías de escala.

Alcance global.

Jerarquía vertical.

Mecánica.

Compleja.

Mercado estable.

Larga vida profesional y estabilidad.

### Pequeñas

Responden con rapidez.

Flexible.

Alcance regional.

Estructura plana.

Orgánica.

Simple.

Descubridora de nichos.

Emprendedoras.

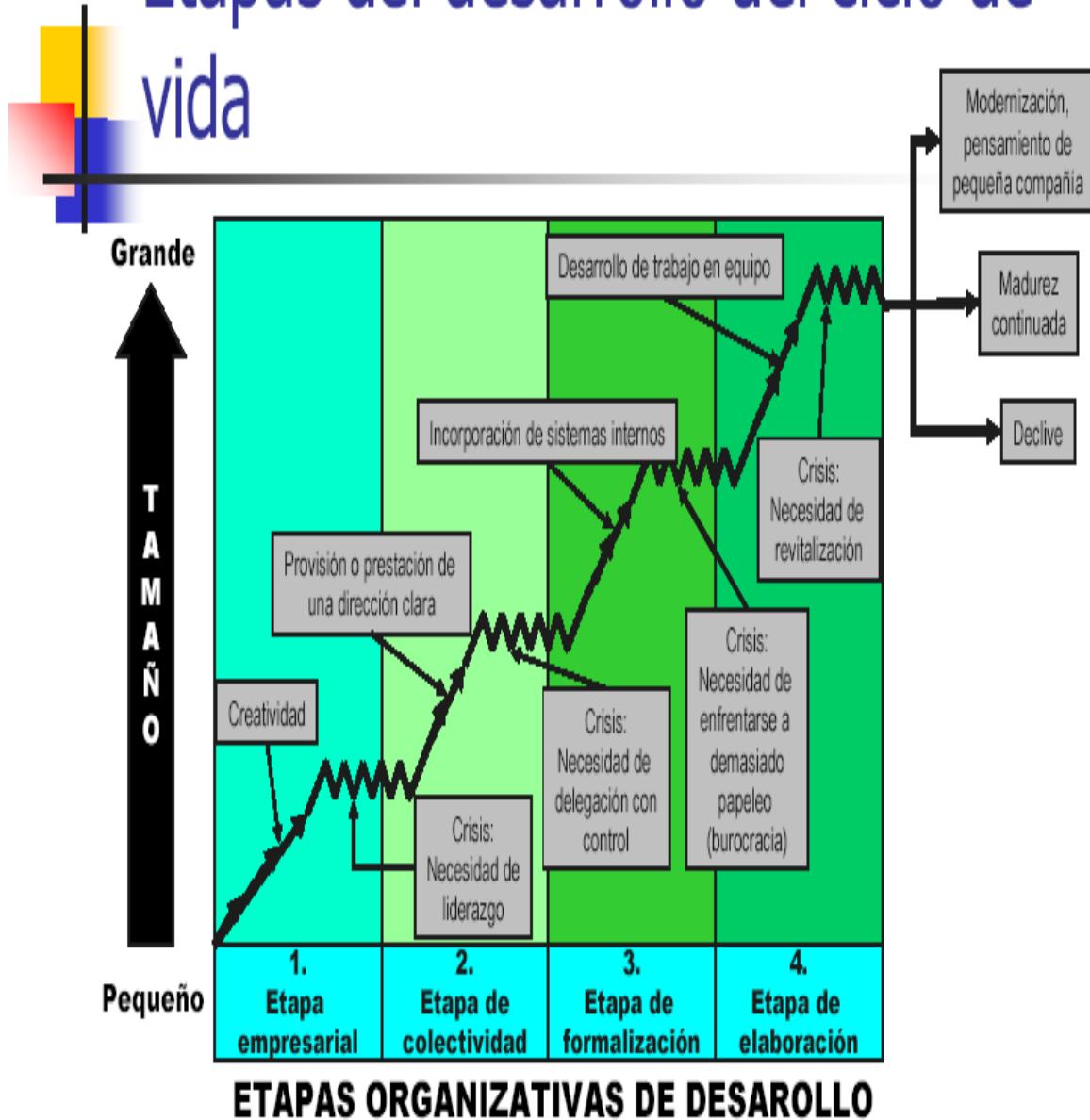
Fuente: Basado en John A. Byrne,  
“Is Your Company Too Big?”  
*Business Week*, 27 marzo 1989, 84-94.

- Híbrido entre una compañía grande y una pequeña
  - ✓ La paradoja es que las ventajas de las pequeñas compañías en ocasiones les permiten tener éxito y, en consecuencia, crecer en tamaño.
  - ✓ Las compañías pequeñas pueden convertirse en víctimas de su éxito según crecen, cambiando a una estructura mecánica que fracasa a la hora de recompensar el comportamiento emprendedor.
  - ✓ Solución híbrido entre una compañía grande y una pequeña

- 
- Combina los recursos y el alcance de una empresa grande con la simplicidad y flexibilidad de una pequeña.
  - Grandes empresas pueden retener la flexibilidad y el enfoque en el cliente por medio de (P.ej. Johnson & Jonhson):
    - Descentralización, recorte de escalones jerárquicos, adopción de estructuras divisionales, uso de tecnologías de información avanzadas.
  - Enfoque front/back.
    - Se divide la compañía en unidades con roles diferentes.
    - Las unidades traseras (back) se concentran en crear producir productos y servicios.
    - Las unidades frontales (front) se enfocan en integrar y entregar productos y servicios a la clientela.

# El ciclo de vida organizacional

## Etapas del desarrollo del ciclo de vida



Fuente: Adaptado de Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983): 33-51; and Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* 50 (julio-agosto 1972): 37-46.

# El ciclo de vida organizacional

## Características organizacionales durante el ciclo de vida

	1. Empresarial	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
Característica	No burocrático	Preburocrático	Burocrático	Muy burocrático
Estructura	Informal, empresa de una sola persona	En gran parte informal, algunos procedimientos	Procedimientos formales, división del trabajo, se agregan nuevas especialidades	Trabajo en equipo dentro de la burocracia, pensamiento de compañía pequeña
Productos y servicios	Un solo producto o servicio	Producto o servicio principal con variaciones	Línea de productos o servicios	Líneas de productos o servicios múltiples
Sistema de remuneración y control	Personal, paternalista	Personal, contribución al éxito	Impersonal, sistemas formalizados	Abundantes, ajustados al producto y departamento
Innovación	Por propietario administrador	Por empleados y administradores	Por grupo de innovación separado	Por departamento institucionalizado de investigación y desarrollo
Metas	Supervivencia	Crecimiento	Estabilidad interna, expansión del mercado	Reputación, toda la organización
Estilo de la alta dirección	Individualista, emprendedor	Carismático, proporcionando dirección	Delegación de autoridad con control	Enfoque de equipo, burocracia de ataque

Fuente: Adaptado de Larry E. Chanler, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* 51 (julio-agosto 1972): 37-46; G. L. Lippitt and W. H. Schmidt, "Crisis in a Developing Organization," *Harvard Business Review* 45 (noviembre-diciembre 1967): 102-12; B. R. Scott, "The Industrial State: Old Myths and New Realities," *Harvard Business Review* 51 (marzo-abril 1973): 133-48; Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness," *Management Science* 29 (1983): 33-51.

9-7

---

### 3.5 EL MODELO DE FRANQUICIAS MODULARES DE CHINA.

Se plantea con base a que China se funda en 1949, es un país muy joven con 1.300 millones de habitantes y 10.000.000 millones de kilómetros cuadrados, con un salario promedio de US70 mensuales, integrado a un grupo de países como India, Japón, Indochina; Malasia, Filipinas, Singapur, Tailandia, Vietnam para completar una población de 3000 millones de habitantes que conforman el bloque económico de la OCEAM o sea el 50% de la población del mundo, donde el pájaro nacional es una grúa o pluma de construcción debido a que hoy en China se construyen 7 de los 10 edificios mas grandes del mundo. La revolución cultural China, el comunismo o socialismo abre sus puertas a la economía capitalista de las franquicias modulares de McDonalls o Starbucks Cofee, presagiando que para el 2020, China será el país con la segunda economía del mundo después de la de Estados Unidos. Su PIB actual es de 1 trillón de dólares. Para el 2020, su producto nacional bruto será de 4 trillones de US. Las compañías multinacionales tendrán una "Orientación mas asiática y menos occidental" dice el informe de la C.I.A.

*Falta de transparencia de la regulación china y escasa protección ante la violación de derechos de propiedad intelectual, son algunas de las cuestiones que preocupa al 67% de las empresas europeas establecidas en el país asiático, consultadas por la Cámara de Comercio de la propia UE. Casi una decena de franquicias operan actualmente en el ya conocido como 'gigante', seguras de los progresos pero también de que queda 'camino' por recorrer.*

Según los 211 empresarios europeos consultados, China sigue teóricamente 'al pie de la letra' el contenido de los acuerdos para su ingreso en la Organización Mundial de Comercio (OCM), pero en la práctica busca los recovecos legales existentes para eludir su aplicación.

En concreto, el 67 por ciento de las compañías consultadas opinan que el principal problema a la hora de hacer negocios en el país sigue siendo la falta de transparencia de la regulación china, así como la falta de protección ante casos de violación de los derechos de la propiedad intelectual, según explicó hoy el presidente de la Cámara, Joerg Wuttke.

---

En palabras de Wuttke, "ha habido algunas mejoras pero las violaciones de patentes y los temas relacionados con los derechos de la propiedad siguen siendo notables". Así sentencia el responsable de la Cámara, que demandó un mayor número de tribunales y jueces dedicados a esta materia, así como un aumento de las multas. "Se habla mucho y se hace poco", lamentó.

Estableciendo una comparación con la situación en el ejercicio anterior, Wuttke reconoce que los comentarios de las empresas europeas son similares a las del sondeo realizado el año pasado. "Vemos exactamente los mismos obstáculos que en la última encuesta", comentó.

Más allá de la primera sensación de 'inmovilismo', algunas compañías han asegurado que en algunos puntos las condiciones incluso han "empeorado". En otra posición, sólo un 16 por ciento consideró que se había producido un impacto positivo en los negocios en China gracias a la regulación de la OMC, frente al 37 por ciento que se mostró satisfecho con los 'avances' en 2006.

La publicación del informe tiene lugar una semana antes de la celebración de la cumbre UE-China, un encuentro en el que se discutirán desde asuntos comerciales empresariales hasta la política monetaria del país asiático, que en el último año ha incrementado su valor con respecto al dólar, pero que se ha mantenido invariable respecto al euro.

En términos económicos, esta 'apreciación' de la moneda china respecto al dólar y no frente al euro pone de manifiesto el interés del gigante asiático por las empresas y productos de Europa, continente con quien fortalece relaciones comerciales cada año que pasa, apoyado por instituciones como la OCM.

Ahora bien, ¿merece la pena, en este caso a las franquicias españolas, afanarse por invertir y 'aterrizar' en China? Falta de seguridad a parte, poner un pie dentro de la Gran Muralla significa 'subirse al tren' de la economía internacional, cuya aceleración se debe en gran parte a las conocidas como economías 'emergentes', y donde se ubican tanto China como India.

Ante un crecimiento por encima del 10 por ciento en el último año, como el que ha registrado China, el resto de economías nacionales que se reparten la 'tarta'

---

deberían dejar de temer el desarrollo del gigante y comenzar a esforzarse por aumentar su productividad, sacando partido a las nuevas necesidades que va a plantear el más de millón y medio de habitantes asiáticos.

En este sentido, la innovación y la diferenciación son las estrategias más adecuadas para afrontar el reto con vistas a tener éxito, ofreciendo un producto o servicio que cuente con demanda, incentivando la misma desde el primer momento, y dando respuesta a las 'exigencias' que, sin duda, comenzarán a llegar al Viejo Continente. En otras palabras, hay que analizar la coyuntura y mover ficha 'para bien'.

En cuanto al sistema chino de franquicias, según la China Chainstore and Franchise Association (CCFA), el país cuenta actualmente con 1.900 cadenas de franquicia y aproximadamente unos 120.000 centros. Los 1,8 millones de empleados que genera el sistema en un país que cuenta con más de 1.300 millones de habitantes pueden no suponer gran cosa, pero sí los 600.000 nuevos empleos creados en un sólo año, lo que supone el doble de los empleos actuales del sector en nuestro país. Todo esto hace presagiar un crecimiento que parece muy lejos de encontrar sus límites.

Si bien ahora la franquicia apenas supone el tres por ciento de la facturación total del comercio minorista -cifra que contrasta con EE.UU., un país en el que operan aproximadamente el mismo número de franquicias y en el que esa cifra alcanza el 30 por ciento-, todo apunta a que el porcentaje se dispare en los próximos cinco años. Un potencial de crecimiento que hace que miles de empresas de franquicia norteamericanas, al igual que muchas europeas y españolas, tengan sus ojos puestos sobre China.

Al respecto, cabe decir que actualmente operan en China un total de ocho cadenas de franquicias nacionales, a través de 274 establecimientos. Por este orden, desarrollan su expansión en territorio 'amarillo' Dia%, con 225 puntos de venta, Mango, con 21 tiendas, Centronet Tintorería Ecológica, con 12 locales, y Springfield, con media docena.

---

Otras redes de franquicias que comienzan a 'despegar' en China son Adolfo Domínguez, Pressto, Trucco y Jamaica Coffee Shop -aprovechando el 'tirón' del café en el país asiático-.

Un panorama que, problemas en vías de resolución a parte, ofrece una perspectiva más que atractiva a las empresas con afán internacional, dado que todo hace presagiar un crecimiento que parece muy lejos de encontrar sus límites.

## HORIZONTES

- Aplicar la estructura organizacional mas adecuada con base a las características del entorno y la tecnología.
- Saber que la ética produce resultados
- Aplicar las nuevas tecnologías de información y comunicación
- Identificar el ciclo de vida de las organizaciones para proyectarlas con éxito en el largo plazo.
- Tener una visión global de la empresa que permita proyectarla a mercados que brinden oportunidades de negocios

## NUCLEOS TEMATICOS

- Modelo estructural de Henry Minzberg
- Modelo de responsabilidades sociales de Domènec Melé
- 12 Temas de la nueva economía.
- El modelo de ciclo de vida de Robert Qinng
- Franquicias Modulares de la China.

## PROCESO DE COMPRENSION Y ANÁLISIS

- 1) Explique cuál es el origen de Internet. ¿Que relación tuvo con el ARPENET? ¿Quién lo inventó? ¿En qué ciudad?
- 2) ¿Por qué es hoy importante el Internet para las personas? ¿Para las empresas? ¿Para la sociedad? ¿Que peligro tiene hoy el Internet para los niños? ¿Para las empresas? ¿Para las personas?
- 3) Que quiso decir Nicolás Negroponte, autor de "ser digital" cuando expreso que pasamos de átomos a bytes.
- 4) Cual es la característica principal de la sociedad agrícola, industrial, de información, conocimiento y virtual
- 5) ¿Por qué es importante hoy para una empresa usar las nuevas tecnologías de información y comunicación?

- 
- 6) ¿Cuál es el área clave de la estructura empresarial de Henry Mintzberg? De la burocracia mecánica? De la burocracia profesional? De la divisionalizada? De la adhocracia?
  - 7) Que ventajas tiene la propuesta de configuraciones de Henry Mintzberg sobre la estructura planteada por Henry Fayol?
  - 8) ¿De ejemplos de responsabilidades primarias de la empresa?
  - 9) ¿De ejemplos de responsabilidades secundarias de la empresa?
  - 10)¿De ejemplos de responsabilidades terciarias de la empresa?

## SOLUCION DE PROBLEMAS

CASO: Escuchando a Starbucks

### ESCUCHANDO A STARBUCKS

*Las ideas de Howard Schultz están rebozando la taza.  
De un gran salto a entrado a el mundo de la música. ¿Será que usted  
también está pasado de imaginar de nuevo su negocio?*

TEXTO: **ALISON OVERHOLT**

ENTRA UNA MUJER AL BAR. LLEVA UNA TAZA DE CAFÉ helado, tiene su pelo recogido en una moña despelucada y las cargaderas fosforescentes de su ropa interior se asoman por su top sin mangas. Este es un bar especial. Está lleno de pantallas y audífonos que cuelgan de altas butacas. Ella repregunta al mesero: ¿Aquí se puede quemar música de manera legal? El mesero asiente con la cabeza “Qué nota”, responde ella. “¿De manera que tiene todas las canciones del mundo?”. No todas, pero casi: cerca de 150.000, o sea, unos 20.000 álbumes. Ella se clienta, se pone unos audífonos, toma un largo sorbo de café y comienza a tocar la pantalla.

¡Qué nota!, este nuevo concepto de almacén de música situado en California es un lugar hermoso, iluminado con luz cálida donde los clientes pueden comprar los tradicionales C.D o curiosear mientras beben algo y escogen música de la base de datos para luego crear un producto personalizado. En 5 minutos queda listo un disco recién quemado, decorado augusto personal y con la letra de las canciones. A pesar de ser una experiencia nueva y sorprendente, se logra en forma suave y sin dificultades. Pero lo más sorprendente de este nuevo sitio para comprar música es que es un Starbucks.

Hear Music Coffeehouse, nombre del bar, abrió sus puertas en marzo del año pasado como el primero de varios almacenes de café y música que Starbucks está lanzando en asocio con subsidiaria. Hear Music. En agosto instalaron en Seattle

---

diez nuevos cafés de este tipo. A partir de esto se espera que el concepto crezca en Texas, incluidos los almacenes de Starbucks en Austin, meca de la música con la ayuda de Hewlett-Packard, su socio en tecnología, antes de diciembre Starbucks planea en estados unidos 100 cafés donde cuenten con estas estaciones para quemar C.D de Hear Music, y más de 1000 para finales de el 2005.

Las ambiciones de Howard Schultz, presidente y estratega global de Starbucks, son enormes en relación con esta nueva operación comercial. No se trata sólo de vender C.D en un café, sino de que los clientes hagan sus productos personalizados y también que algún día puedan utilizar su enorme marca Wi-Fi para comprar y almacenar música en cualquier tipo de aparato, desde computadoras portátiles, iPod, hasta teléfonos y PDA. El confía en que más adelante las compañías disqueras desarrolle material de propiedad para Starbucks y que esta cadena ayude a lanzar nuevos artistas. En realidad lo que este hombre planea es voltear el mundo del musical revés. "Somos la tienda minorista más visitada en el planeta", dice. "al tener miles de canciones almacenadas estos cafés Hear Music combinados con los Starbucks se pueden convertir en el almacén de música más grande de las ciudades donde tenemos puntos de venta. Y gracias al tráfico, frecuencia y confianza de nuestros clientes en la marca, estamos convencidos de que vamos a trasformar las ventas al menudeo de la industria discográfica".

## CIFRAS

**La Vainilla Lattes** de US4, con sus espumosas utilidades llenas de cafeína, han hecho crecer las acciones 3.500% desde que salieron al mercado en 1992.

**Schultz** resalta que Starbucks tiene solo 7% del mercado norteamericano del café, lo cual deja mucho espacio para crecer.

**La capitalización** del mercado ha pasado de US400 millones a US15.000 millones en este año.

## EL ingrediente secreto

Existe algo más importante en este experimento. El salto hacia el mundo de la música no es más que es un esfuerzo por reinventar una de las marcas mas conocidas en el mundo. Es un experimento para comprobar si la relación de Starbucks con sus 30 millones de clientes semanales en los 8000 almacenes es tan duradera que pueda ser utilizada para transformar el negocio.

Según Schultz, "las grandes compañías se definen por su disciplina y por saber qué

---

son y qué no son. Pero ellas deben tener la valentía suficiente para examinar las oportunidades estratégicas que las transforman, siempre y cuando sean consistentes con los principios y valores centrales de su negocio". Shultz se siente en un precipicio, sabe que el café es origen y razón de ser de su negocio, pero quiere trascender esto y proyectar algo más grande.

En este punto es importante hacer la pregunta del famoso profesor de mercado moderno de Harvard, Theodore Levitt; ¿En qué negocio se está realmente? El académico explica como la industria ferroviaria, poderosa en su momento, sucumbió ante los carros y luego ante los aviones, pues su definición era tan estrecha que se quedó en el primer negocio y no pensó en el transporte. Como trenes no tenía rival, pero como medio de transporte eran muy vulnerables. Les falló la imaginación, fueron incapaces de verse a sí mismo a partir del negocio que tenían.

Años después muchas empresas han seguido las palabras de Levitt y cada vez que alcanzan un punto crítico e industrias. Disney empezó como un estudio que grababa caricaturas cortas, y luego Walt Disney abrió un parque de diversiones como nadie se lo había imaginado. Hoy, su empresa desarrolla, produce y distribuye todo tipo de películas, tiene una cadena de parques de diversiones y maneja un imperio de medios de comunicación. También Richard Branson trasformó su revista de música Virgin en un gran almacén, luego lanzó una aerolínea y recientemente inauguró una empresa de teléfonos celulares. Y Martha Stewart también pertenece a esta clase exclusiva: su servicio de banquetes se convirtió en una serie de libros de cocina, que avanzó hacia una firma de multimedia y una línea de productos para el hogar, desde toallas de mano hasta muebles de terraza, de venta en los almacenes Kmart.

En estos casos, a medida que cada empresa alcanzaba un punto plano en la categoría industrial, un líder visionario miraba más allá para redefinir en términos más amplios el negocio en el cual estaba. Disney, Branson, y Stewart les aplicaron a sus caricaturas, revistas y servicios de comida una nueva imaginación, lanzando sus negocios al mundo del entretenimiento. Luego, cuando se sintieron limitados, desbarataron las características de la industria tradicional y ahora están vendiendo estilos de vida: Disney encarna la vida de la familia estadounidense; Virgin representa la juventud, exuberancia y aventura; Martha Stewart promete que todos podemos vivir una vida elegante y agradable. Ellos nos venden un sueño y por su puesto el paquete completo de productos, servicios y experiencias para poder realizarlos. Schulz quiere que Starbucks se una a esos visionarios. Busca alcanzar lo que pocos son capaces: imaginar de nuevo su compañía: "tenemos la posibilidad de convertirnos en la marca más reconocida y respetable de el mundo"; puede ser un sueño o puede ser una meta posible, pero tiene que responder primero, a la pregunta de Levitt: ¿En qué negocio está Starbucks realmente? Es claro que va más allá de vender café. Como los otros visionarios, Schulz está

ofreciendo su propio ideal de estilo de vida, un estilo de comodidad y bienestar, todo alrededor de una humeante taza de café ofrecida en un salón agradable que esta situado en el camino entre la oficina y la casa.

#### REDEDINIR SU NEGOCIO

Para Howard Schultz, Starbucks no está en el negocio del café. Está en el negocio de la gente. Por eso, los Horizontes se amplían.

Estas son ideas de Schulz para contemplar la vida por encima de una taza de café

Piense como un atleta

Siempre que alcance una meseta o terreno plano es tiempo de reconsiderar. Si usted es el número uno o dos dentro de la categoría en la cual compite: crear una definición más amplia de la industria y desarrollar un plan nuevo para conquistarla.

### Asóciese con socios que piensan igual

Hear Music y Don MacKinnon se plantea su negocio de la misma manera que Starbucks: la interacción con los clientes es vital, la intimidad es muy importante y la experiencia de la compra significa todo. Por eso lanzar un servicio de música es una movida inteligente, no loca.

### Sueñe en grande

Encuentre una nueva definición de la industria: "haga que sus límites sean tan amplios como le queden posible". Según Schulz "tenemos el potencial de convertirnos en la marca más reconocida y respetable del mundo". No se trata de un negocio de café, se trata de la marca más importante. "cuando uno esta construyendo un negocio tiene que soñar en forma tan grande como sea imaginable de otra manera, ¿cuál es el punto?".

### Permanezca pequeño

A todo el mundo le gusta la conveniencia de un producto o servicio de amplia disponibilidad a nadie le gusta sentirse anónimo. Aun cuando Starbucks se vuelva mundial al agregar nuevos productos y nuevos servicios, Schulz y su equipo tratan de mantener la intimidad y el toque personalizado del encuentro con Starbucks. "nuestro reto más grande es crecer, pero permanecer pequeños"

## Ya lo había hecho

Esta no sería la primera vez que trasformara su organización a punta de imaginación. En 1982 cuando Shultz llegó a Starbucks como director de mercado y ventas al menudeo, la empresa era una tostadora de granos y mayorista de café. En esa época era una bebida oscura que costaba 40 centavos de dólar y Maxwell House dominaba el mercado. Ahora los amantes de este pagan US4 sin reclamar por una taza grande de vainilla latte. El café sabe mejor que el de los años 80, pero lo que realmente está vendiendo no es esta bebida. Schultz persuade a pagar por el ambiente relajado de sus salones con los muebles forrados en terciopelo y tardes de sabrosa conversación con los amigos. "hace tiempo sabemos que Starbucks se viene por la experiencia, más que por una taza de café".

## CIFRAS

**Starbucks** abre tres nuevos almacenes por día y tiene 8.000 cafés en todo el mundo (de 165 en 1992)

---

**Las ventas** han Crecido en los últimos 12 años y en los últimos cinco las ventas de cada almacén aumentaron 5%. Lejos de mostrar decaimiento, el desempeño del menudeo está en su mejor punto.

**A escala mundial**, Starbucks tiene 1.867 cafés y sus esperanzas fijas en China.

### Cazadores de Ideas

Inquieto por mantener el impulso comercial, y a la caza de ideas nuevas, el y sus ejecutivos viajan alrededor de el mundo teniendo presente que son mercaderes. En una de esas visitas al centro comercial Stanford en California se encontró con el almacén Hear Music y se enamoro de el concepto. No era una tienda grande como Tower Records o Virgen Megastore, ni le rendían culto a las princesas de la ropa rota. Allí se hablaba de Ella Fitzgerald y Dinah Washington y era uno de los primeros almacenes en introducir el concepto de "estación para escuchar música" con audífonos donde los clientes pueden oír antes de comprar. A pesar de que Hear Music tiene menos títulos que las grandes tiendas, sus vendedores se apasionan con la música y pueden sugerir cantantes y buscar canciones para un cliente que no se acuerdan de un título.

Por la calidad, intimidad y concentración en el cliente, Schultz sintió que Hear Music era muy comparable con su compañía: "nunca nos imaginamos esta oportunidad. Simplemente Observamos que ellos eran para la música, lo que nosotros para el café".

Anne Saunders, VP de mercadeo de Starbucks, dice: "Nuestros clientes responden a la música pues vienen a buscar un ambiente tranquilo, disfruta de un rato con amigos a sentir que pertenecen una comunidad. La idea de tener un servicio de música compagina muy bien con las motivaciones de nuestros clientes".

Starbucks esta vendiendo CD de Hear Music desde que adquirió la empresa en 1999. También lanza una colección llamada "Selección del artista" en la cual músicos famosos como los Rolling Stones y Lucinda Williams comparten sus canciones favoritas ya ha vendido cerca de 400.000 mil copias y con base en este resultado Schultz y Don MacKinnon, uno de los fundadores de Hear Music y ahora VP de música y entretenimiento de Starbucks, empezaron a encontrar una gran oportunidad.

Así concluyeron que el consumidor típico de Starbucks, persona de buenos recursos económicos, edad entre 25 y 50 años, amigo de la radio cultural más que de MTV, se sentía ignorado por la industria de la música. La experiencia de comprar en la mayoría de los mega almacenes hace que posponga su decisión,

---

abrumado por el volumen de la oferta e incapaz de descubrir algo nuevo de buena música. Al mismo tiempo, la industria radial es homogénea y simple.

### CONVERSACIÓN FRENTE A UNA TAZA DE CAFÉ

#### **La fidelidad del cliente no es gratis**

Ya sea que uno cuente con 30 clientes o 30 millones (como tiene Starbucks), todos son inestables. Constantemente están bombardeados por nuevos productos y mensajes y las compañías tienen que probar cuán valiosas son, o los pierden. Schultz dice: "somos conscientes de que tenemos que ganarnos la fidelidad de los clientes todos los días. Nuestro éxito está basado en la confianza constante en nuestra gente y nuestro ambiente por largos períodos de tiempo".

Las Grandes Marcas están Construidas sobre anuncios

Redefinir la industria en que uno se mueve no significa contratar una agencia para que se invente y un eslogan pegajoso. Para que funcione, uno tiene que ofrecer los nuevos productos y servicios de alta calidad que el cliente espera y que van a reforzar el valor ofrecido por la marca central y expandir la conexión emocional que inspira a sus clientes.

Ser un Pionero en la Industria no es Tan Divertido.

Cuando lanza un producto, servicio o unidad comercial nuevos, recuerde que la experiencia todavía cuenta a pesar de lo exclusiva de la experiencia de Hear Music Coffeehouse, fue vital desarrollar la idea con la ayuda de personas que conocieran el negocio. "siempre es mejor rodearse de gente que tenga experiencia de una u otra clase", afirma Schultz.

Sea Humilde Siempre. La arrogancia no tiene cabida

Los clientes saben cuando un producto o servicio es una extensión auténtica de la misión de la compañía y cuando es una mímica diseñada para crear solamente agitación. Sea agresivo con las metas de desempeño de su negocio, no con su ego.

#### **Estudio de Caso**

Para entender el punto de Schultz, volvamos a la mujer que entra al Hear Music Coffeehouse en California. Es domingo, las calles están llenas de caminantes que quieren tomarse un café llegan a un bar al aire libre pero deben ir al interior a

---

recoger sus bebidas. Casi siempre se quedan a dentro pues el sistema de sonido los cautiva con sus tonos suaves. Es un lugar pequeño donde hay unas 60 personas.

En la esquina, en otra tienda de música 4 veces mas grande solo hay diez personas, ninguna de las cuales interactúa con los vendedores o utiliza los audífonos, pues posiblemente algunos están fuera de servicio. Más allá esta una librería que tiene todo un piso dedicado a música y películas, pero no hay quien atienda, y solo se ven dos clientes mirando DVD.

Si volvemos al café, la acción es diferente. Todas las siete estaciones donde se quema CD están en uso y las otras 55 estaciones en las que se escucha música en las computadoras del sistema HP Tablet también están ocupadas. Sumadas a las tres estaciones localizadas afuera, este café ofrece 65 puntos donde los clientes pueden escuchar tantas canciones como les plazca.

No existen restricciones de tiempo ni de canciones. El cliente escoge un CD de la estantería pasa el código de barras por un escáner y le aparece la lista completa de canciones con la descripción del artista y los enlaces a otros discos. El escáner es muy práctico para encontrar también comentarios, entrevistas o compilaciones que Hear Music haya hecho. El sistema de tablero es muy sencillo y se maneja como una pantalla digital. Con frecuencia se ofrecen recomendaciones como: "si le gusta Nora Jones, ensaye Shelby Lynne".

Existen paralelos entre la forma como Starbucks está desarrollando este nuevo negocio de la música y la forma como Schultz desarrolló el negocio central del café en las últimas dos décadas. A pesar de que sus ambiciones son globales y su producto es para el mercado masivo, cada taza de café es personalizada y se prepara individualmente. Igual que todos los ejecutivos de Starbucks, su directora de mercadeo, Saunders empezó trabajando en el café. "atendí cientos de clientes en la caja registradora y me sorprendía ver como cada uno de ellos ordenaba algo diferente. Cada persona que entra tiene una experiencia diferente, diseñada a su gusto". En la tienda Hear Music Coffeehouse la experiencia todavía es más personal. Se puede escoger la carátula, crear un título para el álbum, elegir las canciones, ponerlas en diferente orden, seleccionar temas por artista, o por estado de ánimo o género. "Escribimos nuestra frase vendedora en la pared para reforzar que nos parece importante la experiencia individual", afirma Saunders "el CD que quemamos será el favorito para el cliente, pues llevan las canciones escogidas personalmente".

## CIFRAS

Las ventas por almacén crecieron 9% en 2003. Sin embargo, uno se pregunta si algún día el mercado puede llegar a saturar.

---

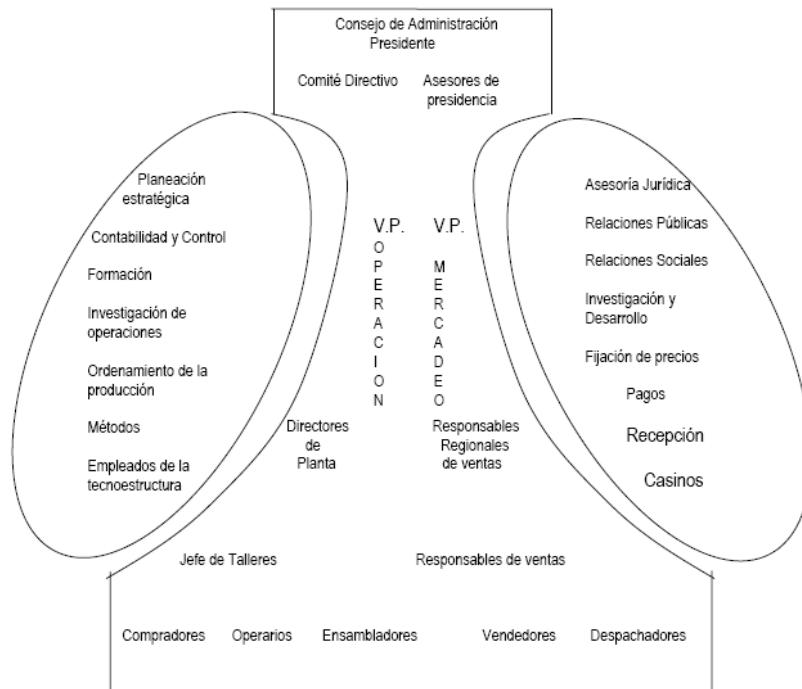
**Punto de Giro**

El proceso suena ideal, pero ¿podrán Schultz y su equipo salir adelante con esta transformación? Re-Imaginarse así misma es una jugada muy inteligente para una compañía de café, lo será, sin embargo, ¿convertirse en una empresa de entretenimiento dentro de un estilo de vida y empezar a prestar servicios de música? Después de todo, el hecho de que cierta clase de música y cierta clase de café sean atractivos para el mismo tipo de clientes no quiere decir que ambos se vendan en el mismo almacén necesariamente. Con base en esta lógica, ¿qué podría impedir que Starbucks vendiera zapatos para trotar, muebles new-age, o juguetes ecológicos para niños?

Conciente de el riesgo incluido, Schultz visualiza su empresa en un punto critico y esta seguro de que el servicio de la música debe ser el paso que debe seguir en el camino de convertir a Starbucks en la marca mas grande de el mundo. "queremos mantenernos en la posición de negociantes respetables y no buscamos vender nada que pueda deteriorar la experiencia".

Por eso su apuesta hoy es por el negocio de la música que según el va a mejorar la experiencia: "los vendedores al menudeo importantes reconocen que están en el negocio de sorprender y deleitar constantemente a sus clientes". Con este gran paso hacia la música Schultz espera alcanzar esos dos sueños.

Fuente: Gerencia Estratégica y Balanced Scorecard, Conferencista: Carlos Alberto Niampira Gutiérrez, *MBA*, Universidad El Bosque  
Especialización Gerencia de Proyectos, Derechos Reservados®

**SINTESIS CREATIVA Y ARGUMENTATIVA****CONFIGURACION HENRY MINTZBERG****Figura 5****AUTOEVALUACION**

- 1) ¿En su concepto la globalización tiene ventajas y desventajas para la sociedad?
- 2) ¿Explique las ventajas de la digitalización sobre lo analógico?
- 3) Explique las ventajas de lo virtual sobre la sociedad industrial
- 4) Que significa molecularización?
- 5) ¿Que significa integración en redes?
- 6) ¿Que significa desintermediación?
- 7) ¿Que significa inmediatez?
- 8) ¿Que significa convergencia?
- 9) ¿Que futuro le ve usted a China?
- 10) ¿Piensa usted que China con 9.6 millones de kilómetros cuadrados y 1300 millones de habitantes y un salario promedio de US\$70 mensuales será una ventaja? ¿Una desventaja? para el futuro desarrollo económico y social.

---

**REPASO SIGNIFICATIVO**

- 1) Investigar las características de las diferentes configuraciones de Henry Mintzberg en [www.minztberghenry.org.com](http://www.minztberghenry.org.com) o [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- 2) Investigar los doce temas de la nueva economía en [www.tapscott.don.com](http://www.tapscott.don.com) o [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- 3) Investigar sobre responsabilidades sociales de la empresa [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- 4) Investigar sobre proyecciones de la China en [www.amazon.com](http://www.amazon.com)

**BIBLIOGRAFIA SUGERIDA**

- LUSSIER ROBERT Y ACHUA CRISTOPHER (2002) Liderazgo. Thompson Editores. México. México
- MELÉ, DOMÉNEC (1997) Actuación social de la empresa. Estudios y ediciones IESE. Barcelona España.
- OPPENHEIMER, ANDRES. (2005). Cuentos Chinos. Editorial Nomos. Bogota-Colombia
- SHENKAR, ODED (2005). El siglo de China. Editorial Norma. Bogota-Colombia
- SULL, DONALD (2006). Made in China. Grupo Editorial Norma. Bogota-Colombia
- DAFT, RICHARD (2000). Teoría y diseño organizacional. México. México
- BEDARD, RENEÉ (2004) Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas, Revista Ad-minister-Universidad EAFIT, Medellín-Colombia
- OHMAE, KENICHI (2005) El próximo escenario global. Grupo editorial Norma. Bogota-Colombia.
- NIAMPIRA, CARLOS. (2006) Gerencia estratégica y Balanced Score Card, especialización en alta gerencia. Pamplona. Colombia