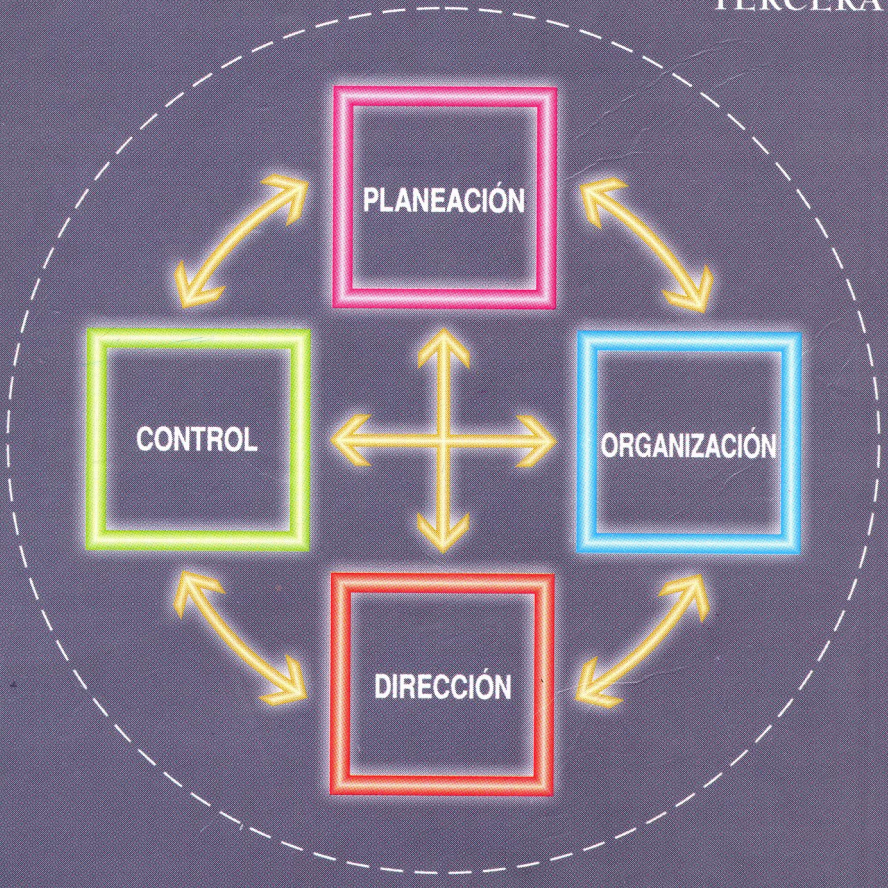
ADMINISTRACIÓN

PROCESO ADMINISTRATIVO

TERCERA EDICIÓN



TEORÍA • PROCESO • PRÁCTICA

Mc Graw Hill

Idalberto Chiavenato

CAPÍTULO

2

Las empresas

Objetivos

- Proporcionar una idea de las empresas, concibiéndolas como clases de organizaciones sociales y como sistemas abiertos.
- Analizar cómo determinan las empresas sus objetivos y cómo utilizan sus recursos.
- Analizar la jerarquía de sistemas que se presenta en los tres niveles de la empresa.

Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las empresas de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana y en el futuro lejano se presentarán diferencias todavía mayores. No existen dos empresas semejantes, pues su principal característica es la diversidad: las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintos. Existen empresas de los más diversos campos de actividad, que emplean tecnologías variadas para producir bienes o servicios de distintos tipos, vendidos y distribuidos de manera diferente, en diversos mercados, para ser utilizados por los más disímiles consumidores. Además, las empresas actúan en diferentes ambientes, experimentan las más variadas presiones y contingencias, que se modifican en el tiempo y el espacio, reaccionan dentro de estrategias y comportamientos diferentes y alcanzan resultados diversos en extremo. Todo esto contribuye a que las empresas, sumada a su enorme diversidad, presenten una increíble complejidad, pues además de diferenciarse entre sí, también experimentan variedad de impactos e influencias.

LAS EMPRESAS COMO ORGANIZACIONES SOCIALES

En la moderna sociedad en que vivimos casi todo el proceso productivo se realiza dentro de lo que llamaremos organizaciones. Nuestra moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganarse un salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Una de las razones que explica la gran variedad y diversidad de las organizaciones en el mundo actual es el hecho de que la organización es el más eficiente medio de satisfacer un gran número de necesidades humanas. Debido a sus limitaciones físicas, biológicas y psicológicas, el ser humano busca –mediante la cooperación con sus semejantes– conjugar esfuerzos para alcanzar objetivos que no podría conseguir solo o, si tuviese las condiciones para alcanzarlos con sus propias fuerzas y recursos, quizá necesitase mucho más tiempo y esfuerzos. Las organizaciones surgen de esta primera necesidad de cooperación. Cualquier organización está compuesta de dos o más personas[1] que establecen relaciones recíprocas para alcanzar objetivos comunes.

Existen tres razones que explican la existencia de las organizaciones[2]:

1. *Sociales*: las personas son seres gregarios que necesitan relacionarse con otras personas para vivir. Las personas se organizan a causa de esta necesidad y tratan de conseguir satisfacciones sociales que sólo las organizaciones pueden brindarles.
2. *Materiales*: las personas se organizan para conseguir lo que jamás lograrían aisladas:
   a) *Aumento de habilidades*: las organizaciones permiten que las personas amplíen sus habilidades y ejecuten sus funciones con más eficiencia que si estuviesen trabajando solas.
   b) *Reducción de tiempo*: las organizaciones tienen gran capacidad de reducir el tiempo requerido para lograr un objetivo. En muchos casos, las empresas logran importantes reducciones del tiempo requerido para hacer una tarea debido a que son más eficientes que las personas. Al conseguir objetivos con mayor rapidez, las organizaciones obtienen un ahorro de tiempo y esfuerzo muy importante en los negocios empresariales.
   c) *Acumulación de conocimientos*: las organizaciones disponen de medios para que las personas aprovechen la experiencia y la vivencia de los demás, permitiendo que el conocimiento producido se acumule y se almacene para lograr una comunicación efectiva con los demás miembros. La gestión del conocimiento está detrás de todo esto.
3. *Efecto sinérgico*: las organizaciones presentan un efecto multiplicador de las actividades de sus miembros. En consecuencia, el resultado de la tarea organizacional es mayor que la simple suma de las tareas individuales. En la "aritmética

---

[1] Chester I. Barnard, *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas.

[2] Herbert G. Hicks y Ray C. Gullet, *The Management of Organizations*, McGraw-Hill, pp. 8-12.

organizacional", el resultado de sumar dos más dos puede ser igual a cinco. La palabra *sinergia* proviene del griego y significa literalmente trabajo conjunto. Existe sinergia cuando dos o más causas producen en conjunto un efecto mayor que la suma de los efectos producidos individualmente. En esto consiste el denominado efecto multiplicador.

En la medida en que una organización tiene éxito, es decir, consigue alcanzar sus objetivos, tiende a ampliarlos y, por tanto, a crecer. Este crecimiento la lleva a incrementar el número de personas (y el volumen de los demás recursos necesarios para funcionar), cuya actividad cooperativa permita alcanzar nuevos objetivos. Debido al aumento del número de personas, se incrementa el número de relaciones entre ellas para garantizar el intercambio necesario. Es interesante observar que los objetivos de las organizaciones no se sitúan en el interior de éstas, pues ninguna organización existe sólo por existir, sino para conseguir los objetivos para los que fue constituida. En general, los objetivos organizacionales están fuera de las organizaciones, es decir, en el ambiente en que están inmersas, en la sociedad mayor que las envuelve y condiciona su comportamiento. Uno de los principales objetivos de las organizaciones es producir elementos necesarios para la sociedad. Si ésta consume y acepta lo producido, porque lo necesita para satisfacer sus necesidades, la organización presta una función social. Para tener éxito, la primera exigencia que debe cumplir una organización es satisfacer alguna necesidad de la sociedad donde está inmersa.

Es tal la proliferación de organizaciones en la sociedad actual, y la variedad de sus estructuras y finalidades, que su estudio es muy complejo. Las organizaciones pueden dedicarse a producir bienes y productos (como la mayoría de las empresas industriales) o servicios especializados muy diversificados (como hospitales, universidades, colegios, clínicas, partidos políticos, clubes y asociaciones, tiendas y supermercados, bancos y entidades financieras, aseguradoras, iglesias e instituciones religiosas, empresas de transportes –aéreos, ferroviarios, terrestres, marítimos, fluviales–, empresas orientadas a la información y las comunicaciones, recreación y entretenimiento). Existe una variedad increíble de organizaciones.

CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Dentro de un enfoque más amplio, las organizaciones "son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos"[3]. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios.

---

[3] Talcott Parsons, *Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Ill., The Free Press, p. 17.

Se denominan organizaciones formales aquellas que tienen normas y reglamentos escritos y estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes. A través de la organización formal, se busca eliminar algunas incertidumbres y limitaciones del componente humano, obtener ventaja de la especialización de actividades, facilitar el proceso de toma de decisiones y asegurar que los miembros cumplan y ejecuten tales decisiones. Por consiguiente, la organización formal "intenta regular el comportamiento humano para alcanzar objetivos explícitos con eficiencia, convirtiéndose en un caso de estudio especial"[4]. En general, las organizaciones formales están muy burocratizadas y representan la forma organizacional dominante en nuestra sociedad actual, y la más viva manifestación de una sociedad muy especializada e interdependiente, capaz de proporcionar especialización profesional y mejoramiento continuo del estándar de vida de sus miembros.

Existen organizaciones diseñadas especialmente para conseguir ganancias que les permitan autosostenerse con los excedentes de las operaciones financieras y proporcionar retorno de la inversión o de capital; también existen organizaciones cuyo objetivo primordial no es el lucro. De este modo, las organizaciones se clasifican en organizaciones con ánimo de lucro y organizaciones sin ánimo de lucro. Las empresas son los ejemplos característicos de organizaciones con ánimo de lucro. Cualquier definición de empresa debe considerar el ánimo de lucro. Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El autosostenimiento es un objetivo obvio, pues se trata de lograr, la continuidad y permanencia de la empresa. El lucro representa la remuneración de la empresa en sí y constituye el estímulo básico capaz de asegurar la libre iniciativa de mantener y consolidar la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y, sobre todo, necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características[5]:

1. *Las empresas están orientadas a obtener ganancias*: aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
2. *Las empresas asumen riesgos*: los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta

---

[4] Rocco Carzo, Jr. y John N. Yanouzas, *Formal Organizations: A systems Approach*, Homewood, Ill., Richard D. Irwin, and The Dorsey Press, p. 12.

[5] Mervin Kohn, *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*, Menlo Park, Cal., Cummings Publishing, pp. 1-3.

cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.

3. *Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios*: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
4. *Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable*: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
5. *Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales*: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.
6. *Las empresas constituyen propiedad privada*, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

LAS EMPRESAS COMO SISTEMAS ABIERTOS

Con la llegada de la teoría de los sistemas, se evidenció con claridad la naturaleza sistémica de las organizaciones en general y de las empresas en particular. El concepto de sistema abierto surgió en biología a partir del estudio de los seres vivos y de su dependencia y adaptabilidad al medio ambiente, y se extendió a otras disciplinas científicas como psicología, sociología, etc., hasta llegar a la administración. En la actualidad la teoría de sistemas se aplica a todos los tipos de sistemas vivos, desde los virus hasta las sociedades. Los seres vivos son sistemas abiertos que tienen entradas y salidas en relación con el medio ambiente.

CONCEPTO DE SISTEMA

Un sistema es[6]:

a) Un conjunto de elementos (que son partes u órganos componentes del sistema), esto es, los subsistemas;
b) Los elementos se interrelacionan de manera dinámica (esto es, interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos;
c) Desarrollan una actividad o función (que es la operación, actividad o proceso del sistema);
d) Para lograr uno o más objetivos o propósitos (que constituyen la finalidad para la que fue creado el sistema).

En función de estas cuatro características, el sistema es un todo organizado con lógica. Este aspecto de totalidad e integridad es el fundamento del sistema. Cuando se habla de naturaleza sistémica, ésta se refiere al funcionamiento global, total e integrado en que el todo es mayor (o diferente) que la suma de sus partes. Para funcionar, el sistema requiere los siguientes parámetros:

a) *Entradas o insumos* (*inputs*): todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar. Ningún sistema es autosuficiente o autónomo. Los insumos pueden ser recursos, energía o información.
b) *Operación o procesamiento*: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas. Cada tipo de entrada (sean recursos materiales –máquinas y equipos o materiales–, sean recursos humanos o recursos financieros –dinero y créditos–) se procesa en los subsistemas específicos, es decir, especializados en procesarlos.
c) *Salidas o resultados* (*outputs*): todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procesamiento. Las entradas se procesan debidamente, se convierten en resultados y luego se exportan hacia el ambiente. Las salidas, productos o servicios prestados, energía o información, son consecuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.
d) *Retroacción o retroalimentación* (*feedback*): retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados, que influyen en su funcionamiento. La retroacción o retroalimentación es información o energía de retorno que vuelve al sistema para retroalimentarlo o modificar su funcionamiento, en términos de resultados o salidas. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos.

---

[6] Idalberto Chiavenato, *Teoria geral da administração*, Vol. 2. São Paulo, Makron Books, p. 382.

Existen dos tipos de retroalimentación:

- Retroalimentación *positiva*: estimula la entrada de insumos en el sistema, agiliza o incrementa sus operaciones y, en consecuencia, produce más salidas o resultados.
- Retroalimentación *negativa*: si la acción del sistema es exagerada y va más allá de lo necesario, la retroalimentación negativa actúa para impedir o restringir la entrada de insumos, frenar y reducir sus operaciones y, por consiguiente, producir menos salidas o resultados.

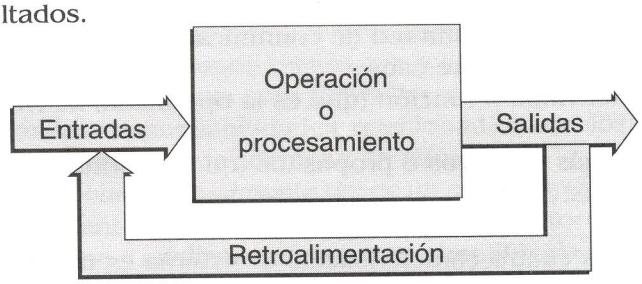


Figura 2.1 Energía de retorno (retroalimentación).

La retroalimentación, sea positiva o negativa, permite al sistema alcanzar el equilibrio y la estabilidad en el funcionamiento. Este equilibrio es dinámico y se denomina homeostasis en los sistemas vivos: es el caso de la temperatura corporal en los organismos vivos, la cual se mantiene estable a pesar de las variaciones del medio ambiente externo.

Tipos de sistemas

Los sistemas pueden ser cerrados o abiertos, dependiendo de dos circunstancias:

a) Permeabilidad o apertura de sus fronteras o límites. Cuanto mayor sea la permeabilidad, mayor es el intercambio entre el sistema y el ambiente que lo rodea externamente. El sistema es cerrado cuando tiene muy pocas entradas o salidas frente al ambiente, y es abierto cuando tiene muchas entradas y salidas frente al ambiente.

b) Además de esto, los sistemas cerrados –nunca existe un sistema completamente cerrado o hermético– son aquellos en los que las entradas o salidas son limitadas y pueden preverse perfectamente, pues guardan entre sí una relación de causa y efecto que puede conocerse. Son los sistemas mecanicistas o deterministas. Los sistemas abiertos poseen gran variedad de entradas y salidas, no siempre muy conocidas debido a su intenso intercambio con el medio ambiente. Están representados por los sistemas vivos u orgánicos más complejos y de difícil caracterización.

Representación de los sistemas

Todo sistema está constituido por varios subsistemas, los cuales pueden desdoblarse en otros subsistemas, y así sucesivamente. Por otro lado, cada sistema forma parte de

un sistema mayor que constituye su ambiente externo. Para estudiar o analizar un sistema se utilizan modelos. Un modelo es la representación de un sistema. Esta representación generalmente es simbólica y puede ser:

a) *Gráfica*: el modelo gráfico representa la estructura básica de un sistema, como el organigrama, que representa la estructura empresarial; el plano, que representa la estructura de un predio o edificio; el mapa, que representa una ciudad o país, etc.
b) *Matemática*: el modelo matemático representa el funcionamiento de un sistema mediante una ecuación matemática.
c) *Descriptiva*: el modelo descriptivo representa un sistema mediante una minuciosa descripción o explicación de su composición o su funcionamiento. Es el caso de un cuento literario, que puede describir un hecho o acontecimiento.

El enfoque de sistema abierto postula que un sistema tiene entradas y salidas hacia el ambiente. En este enfoque, la empresa está concebida como un sistema abierto que establece una relación dinámica con su ambiente, recibe varios insumos (entradas), los transforma de diversas maneras (procesamiento o conversión) y exporta los resultados en forma de productos o servicios (salidas). Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el medio ambiente y se caracterizan por la capacidad de adaptación, pues para sobrevivir requieren reajustarse continuamente a las condiciones cambiantes del medio. Esta adaptabilidad es un proceso continuo de aprendizaje y autoorganización del sistema abierto.

Misión organizacional

En el fondo, toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o un servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito. En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización. IBM nació de un negocio de artículos de oficina que se desplazó con lentitud hacia la informática. En la actualidad, la misión de IBM no es producir computadores, sino ofrecer a sus clientes soluciones rápidas y creativas a problemas de gerencia de la información. Los computadores son sólo los medios y los instrumentos con que ella cuenta para cumplir su finalidad.

La misión incluye los objetivos esenciales del negocio. Cada organización tiene una misión específica de la cual se derivan sus objetivos organizacionales principales.

En la actualidad, las organizaciones analizan constantemente su misión para que todos sus empleados sepan con exactitud cuál es su contribución personal para que la organización realice su finalidad principal. A través del credo –declaración formal y escrita de la misión–, la organización desarrolla sus símbolos básicos y sagrados, y preserva su identidad. Así, en vez de controles externos (normas, reglamentos y fiscalización) para restringir el comportamiento de las personas, la organización expone y aclara su misión, para orientar y estimular la iniciativa personal de cada uno de sus miembros. La definición de la misión organizacional busca ampliar horizontes y fronteras

de acción; por esta razón el eslogan de la NEC es "la imaginación sin límites", el de la Philips es "haciendo siempre lo mejor" y el de la Xerox se convirtió en "la compañía de los documentos", para afirmar mejor su presencia.

Visión organizacional

Mientras la misión se refiere a la filosofía básica de la organización, la visión sirve para mirar el futuro que se desea alcanzar. La visión es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser. Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto periodo; por ejemplo, cinco años. De esta manera, la visión organizacional indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en los próximos cinco años, para orientar a sus miembros en cuanto al futuro que la organización pretende transformar. El concepto de visión remite necesariamente al concepto de objetivos organizacionales.

OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Las empresas son ciertas clases de organizaciones o unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos, y su razón de ser es cumplirlos. Un objetivo de la empresa es una situación deseada que ella pretende alcanzar. Desde esta perspectiva, los objetivos empresariales cumplen muchas funciones[7]:

a) Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir, y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las actividades de una empresa y su propia existencia.
c) Sirven como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, es decir, su eficiencia y su rendimiento.
d) Sirven como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros.

Existen varios términos que expresan objetivos: metas, fines, misiones, propósitos, estándares, líneas rectoras, miras, cotas, etc. En general, todas estas palabras significan un estado de cosas que algunos miembros juzgan deseables para su empresa, y procuran dotarlas con los medios y recursos necesarios para conseguirlas a través de ciertas estrategias, tácticas u operaciones, como se estudiará más adelante.

Los objetivos oficiales de las empresas se presentan o comunican mediante documentos de la empresa, como los estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o mediante pronunciamientos públicos de los directivos, que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones tomadas por los miembros de la empresa.

---

[7] Amitai Etzioni, *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, pp. 13-35.

Los objetivos naturales de una empresa son[8]:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios que tiene la sociedad.
2. Proporcionar empleo productivo a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso económico de los factores de producción.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer una parte de sus necesidades humanas normales.

Las empresas se pueden estudiar desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales son la base de la relación entre la empresa y su ambiente. La empresa no busca un objetivo único, pues necesita satisfacer una gran cantidad de requisitos y exigencias impuestos no sólo por el ambiente externo, sino también por sus miembros. Estos objetivos, que no son estáticos sino dinámicos y están en continua evolución, modifican las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente, e internas, con sus miembros, y se revalúan constantemente y se modifican en función de los cambios ambientales y de su organización interna.

Conviene recordar que:

a. Cuando un objetivo se convierte en realidad, deja de ser objetivo deseado y se convierte en una situación real. Un objetivo es un estado que se busca, no un estado que se posee.
b. Existen muchas empresas que legitiman y, simultáneamente, tienen dos o más objetivos. Algunas añaden nuevos objetivos a los originales.
c. Casi todas las empresas poseen un órgano formal (por ejemplo, un departamento) que establece los objetivos iniciales y determina las modificaciones posteriores. En algunas empresas, los objetivos se establecen mediante los votos de los accionistas, el voto de los miembros, un consejo deliberativo, o incluso puede establecerlos el propietario que posee y dirige la empresa.
d. Pueden ocurrir cambios y sustituciones de objetivos para los cuales la empresa no fue creada y para los que los recursos no son adecuados o suficientes.
e. Los resultados de una empresa se pueden medir, en la medida en que alcanza sus objetivos. La eficiencia de una empresa se mide por la cantidad de recursos utilizados para fabricar una unidad de producción. La eficiencia aumenta a medida que los costos y los recursos utilizados disminuyen. La eficiencia está relacionada con el logro de los objetivos organizacionales.

RECURSOS DE LAS EMPRESAS

Administrar es conseguir que las tareas se ejecuten de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

---

[8] Mervin Kohn, *op cit.*, pp. 13-15.

La empresa representa el punto de convergencia de innumerables factores de producción, es decir, de recursos productivos. Es tradicional señalar que los factores de producción que intervienen en todo proceso productivo son la naturaleza, el capital y el trabajo. La naturaleza proporciona los materiales y las materias primas que deben procesarse y transformarse en productos o en servicios prestados. El capital provee los medios de pago para adquirir u obtener materiales o materias primas necesarios y para remunerar la fuerza laboral empleada. El trabajo representa la intervención humana o física en los materiales y materias primas para convertirlas en productos acabados o servicios prestados. Esta relación es simplista y superficial en exceso, pues el proceso productivo, y el número de variables que intervienen en éste, es mucho más grande y complejo. Además, esta relación enfoca el proceso productivo desde el punto de vista de un sistema cerrado, cuando en realidad presenta características definidas de sistema abierto, gracias al intenso intercambio con el ambiente.

La empresa es un tipo de propósito social en el que se reúnen diversos recursos para alcanzar determinados objetivos. Sin recursos no se pueden conseguir los objetivos. Los recursos son medios que las empresas poseen para lograr sus objetivos y realizar sus tareas: son bienes o servicios consumidos en la realización de las actividades empresariales y constituyen los insumos o entradas necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la empresa. Cuando se habla de recursos, surgen las imágenes simplistas del dinero, el equipo, los materiales y el personal. No obstante, los recursos empresariales son diversos y complejos en extremo. Los recursos pueden ser propios o ajenos, es decir, pueden ser propiedad de la empresa que los adquiere y los incorpora para utilizarlos en sus actividades, o pueden ser obtenidos en préstamo, alquiler o *leasing*. Al contrario de lo que sucede en los eventos ambientales, el sistema puede decidir sobre los recursos y mantenerlos bajo control.

Clasificación de los recursos empresariales

De modo genérico, los recursos empresariales se clasifican en cinco grupos:

a) *Físicos o materiales*: recursos necesarios para ejecutar las operaciones básicas de la empresa, bien sea para prestar servicios especializados o producir bienes o productos. Los recursos materiales constituyen el espacio físico, los predios, los edificios y los terrenos, el proceso productivo, la tecnología que los orienta y los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la producción de bienes y servicios elaborados por la empresa. Gran parte de lo que se aplica a la tecnología también puede aplicarse al área de los recursos materiales y físicos de la empresa. Sin embargo, la tecnología no se limita sólo a los recursos físicos o materiales. Aunque el material y la maquinaria reciben el mayor énfasis de la tecnología, ésta no se limita a ellos.

b) *Financieros*: se refieren al dinero –en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), empréstitos, financiación, créditos, etc.– de disponibilidad inmediata o mediata para enfrentar los compromisos de la empresa. También influyen los gastos

derivados de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pase por la tesorería o la caja de la empresa.
Los recursos financieros garantizan el suministro de los medios para adquirir u obtener los demás recursos necesarios para la empresa. Hasta cierto punto, estos recursos definen buena parte de la eficacia de la empresa para alcanzar sus objetivos, ya que le permiten adquirir los recursos necesarios para que sus operaciones tengan un volumen adecuado. Es bastante común expresar el desempeño de la empresa en un lenguaje financiero, en términos de utilidades, valores monetarios o en términos de liquidez de sus acciones. También es común medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de las máquinas y equipos de la empresa, el valor del inventario de materias primas o de productos acabados, etc., así como el valor patrimonial o valor de mercado de la empresas.

c. *Humanos*: son las personas que ingresan, permanecen y participan en la empresa, cualquiera que sea su nivel jerárquico o la tarea que desempeñen. Los recursos humanos se distribuyen en el nivel institucional de la empresa (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, además de los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de las empresas, deciden qué hacer con los demás recursos inertes y estáticos, y los manejan. Además, constituyen un recurso dotado de una vocación orientada al crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a las empresas habilidades, conocimiento, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sean directores, gerentes, empleados de oficina, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy diferentes (cargos) dentro de la empresa. Las personas son diferentes entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, gracias a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.

d. *Mercadológicos*: medios que la empresa utiliza para localizar, entrar en contacto e influir en sus clientes o usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos incluyen también el mercado de consumidores y los clientes de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. En consecuencia, los recursos mercadológicos comprenden todas las actividades de investigación y análisis de mercado (de consumidores y de competidores), la organización de ventas (incluida la previsión de ventas, ejecución y control), la promoción, la publicidad, la distribución de los diferentes productos a través de los canales adecuados, el desarrollo de nuevos productos para satisfacer la demanda del mercado, la definición de precios, la asistencia técnica al consumidor, etc. Si no existiesen los recursos mercadológicos, de nada servirían los demás recursos de la empresa pues si ésta fuese despojada de sus clientes, consumidores o usuarios, perdería su propia razón de existir. También se denominan recursos comerciales al hacer referencia a las actividades directamente relacionadas con las operaciones de ventas. Corresponden al término *marketing* utilizado por los autores estadounidenses.

e. *Administrativos*: medios empleados en la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales. Incluye todos los procesos de toma de decisiones y distribución de información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la empresa.

Los cinco grupos de recursos empresariales pueden esquematizarse de la siguiente manera:

Cuadro 2.1

CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS EMPRESARIALES

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Concepción estadounidense
Materiales y planta física	• Edificios y terrenos • Máquinas • Equipos • Instalaciones • Materias primas • Materiales • Tecnología de producción	Naturaleza	*Materials and machinery*
Financieros	• Capital • Flujo de dinero • Crédito • Gastos financiación • Ingresos • Financiación • Inversiones	Capital	*Money*
Humanos	• Directores • Gerentes • Jefes • Supervisores • Empleados de oficina • Obreros • Técnicos	Trabajo	*Man*
Mercadológicos	• Mercado de clientes, consumidores o usuarios	No tiene correspondencia	*Marketing*
Administrativos	• Planeación • Organización • Dirección • Control	Empresa	*Management*

Normalmente, cada conjunto de recursos empresariales semejante se administra dentro de un esquema de división del trabajo y especialización de actividades, al cual se denomina diferenciación. A cada área de recursos corresponde una especialidad de la administración:

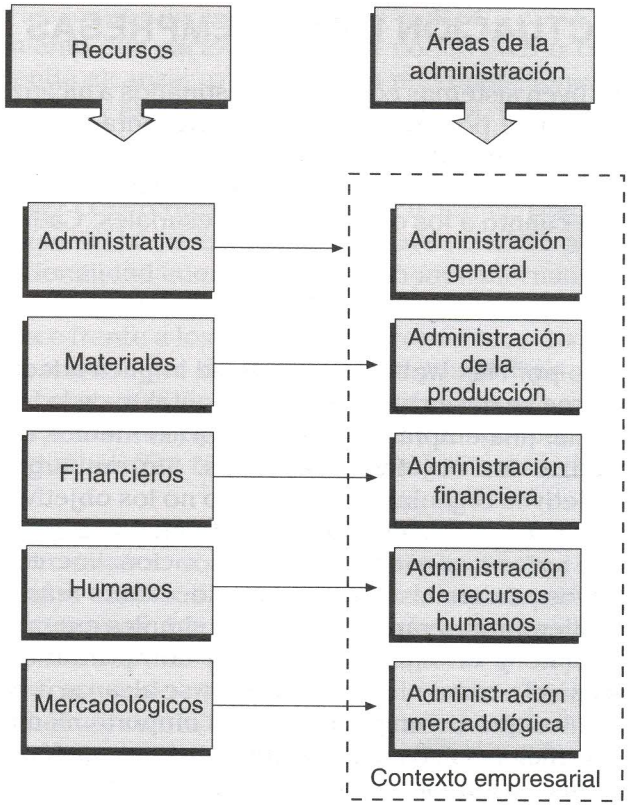


Figura 2.2 Recursos empresariales y especialidades de la administración.

En consecuencia, la administración requiere varias especializaciones, puesto que cada uno de los recursos exige una especialización. En una empresa, la situación de estas especialidades puede mostrarse de manera teórica mediante un esquema supersimplificado.

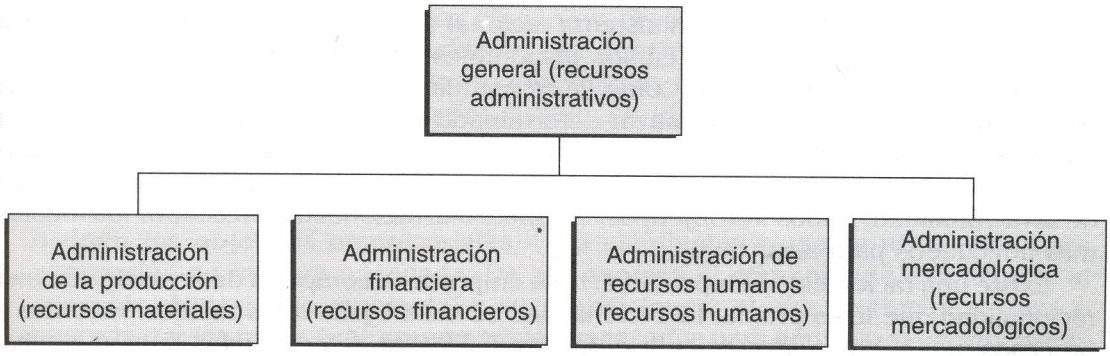


Figura 2.3 Especialidades de la administración y recursos involucrados.

NIVELES DE ACTUACIÓN EN LAS EMPRESAS

Las empresas constituyen sistemas complejos destinados a alcanzar objetivos también diferenciados y complejos; por consiguiente, se presenta la división del trabajo y la especialización de actividades de los órganos y de los miembros. Es posible definir diversos niveles de actuación dentro de la empresa, cada uno de los cuales desarrolla diversos enfoques en cuanto a los objetivos empresariales. Cada nivel tiene su propia racionalidad.

1. *Racionalidad*

En el sentido aplicado por Max Weber, racionalidad implica adecuación de los medios utilizados a los fines que se desea alcanzar. En el contexto de la teoría de la burocracia, esto significa eficiencia: una empresa es racional si los medios escogidos son los más eficientes para alcanzar los objetivos deseados. Sin embargo, sólo se ponen en consideración los objetivos organizacionales, pero no los objetivos individuales de los miembros. De esta manera, el hecho de que una empresa sea racional no implica, necesariamente, que todos sus miembros actúan racionalmente frente a sus propias aspiraciones y objetivos personales. Por el contrario, cuanto más racional y burocrática sea la empresa, sus miembros serán cada vez más simples engranajes de una máquina que ignora el propósito y el significado de su comportamiento. Para Weber, la racionalidad se basa en el conocimiento científico y se alcanza mediante la elaboración de normas y reglamentos que sirven para dirigir el comportamiento de los participantes en la búsqueda a la eficiencia. Ésta es también la concepción de racionalidad que fundamenta la administración científica de Taylor, que anhela descubrir y aplicar la mejor manera de desempeño (*the best way*) y de trabajo industrial.

El concepto de racionalidad es una de las mejores maneras de entender el comportamiento de las empresas, pues es el imperativo de todas las actividades administrativas de una empresa y conduce a infinidad de comportamientos diferentes para alcanzar sus objetivos. La racionalidad se aplica en muchas situaciones: cuando el problema incluye minimización de medios para alcanzar determinado fin (utilización de recursos mínimos) o cuando los fines que se pretenden alcanzar determinan la forma de comportamiento de un sistema racional (adecuación de recursos). En este caso, se pretende utilizar los recursos disponibles para alcanzar de la manera más eficiente el objetivo propuesto. Como ya se estudió, la eficiencia se relaciona con el empleo de los recursos para alcanzar determinado objetivo o finalidad. La eficiencia puede analizarse mediante la ecuación $E = P/R$, donde P son los productos (salidas o resultados) y R son los recursos utilizados (entradas e insumos). La eficiencia es resultado de la racionalidad. Dados los objetivos, compete a la racionalidad descubrir los medios más adecuados para alcanzarlos.

Existe una racionalidad empresarial: toda empresa se comporta de acuerdo con una racionalidad que le es propia. La racionalidad se halla ligada a los medios, métodos y procesos que la empresa cree suficientes para alcanzar determinados fines o resultados. La racionalidad se funda en una presuposición sobre las relaciones de causa y

efecto: determinadas acciones conducen a ciertas consecuencias. De este modo, una acción y un procedimiento son racionales si son coherentes o congruentes con los objetivos que se pretende alcanzar, o se adapta a presuposiciones, axiomas o premisas aceptadas previamente y establecidas por la empresa. Existe racionalidad porque el comportamiento de la empresa está planeado y dirigido hacia ciertos objetivos que pretende conseguir. Para que exista racionalidad, los medios, procedimientos, métodos, procesos, etc., deben ser coherentes con la consecución de objetivos propuestos.

La racionalidad empresarial es compleja y puede referirse a múltiples aspectos. Por ejemplo, existe racionalidad económica cuando una alternativa de acción elegida por la empresa es coherente con lo que la teoría económica propone y con los supuestos que la empresa establece frente a los fenómenos económicos. La racionalidad legal se basa en la adecuación a las reglas de la legislación y la jurisprudencia existentes; la racionalidad social se basa en la congruencia con los valores y normas sociales; la racionalidad política depende del tipo de poder e influencia política que se pretende obtener; la racionalidad técnica se fundamenta en la evidencia científica y se basa en métodos científicos.

La empresa procura satisfacer simultáneamente los problemas relacionados con racionalidad técnica, económica, social, política, legal, etc. Sin embargo, en ocasiones, atender uno de estos aspectos puede impedir la satisfacción de los demás. Por ejemplo, es el caso de una clase de tarea o producto elegido por la empresa que, para atender la racionalidad técnica (búsqueda de la eficiencia en la producción), sacrifica la racionalidad económica (precio más elevado del producto en el mercado), la racionalidad legal (crea dificultad con la marca o patente ya existente en el mercado), la racionalidad social (impone condiciones de trabajo difíciles a los empleados), etc.

2. *Niveles organizacionales de la empresa*

En las empresas pueden distinguirse tres partes o niveles jerárquicos: el nivel institucional, el nivel mediador o gerencial y el nivel técnico. Preferimos llamarlos respectivamente, nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional.

- *Nivel institucional*: es el nivel estratégico; corresponde a lo más elevado de la empresa y está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. En él se hallan el presidente y los directores responsables de los asuntos globales de la empresa, incluidos todos aquellos que proporcionan apoyo directo al personal de la cúpula (secretarias, asistentes, etc.) En algunas empresas el nivel institucional incluye también el consejo administrativo, como en la mayoría de las sociedades anónimas.

  El nivel institucional es el más elevado e incluye las personas y los órganos que definen los objetivos empresariales y las estrategias globales necesarias para alcanzarlos de manera adecuada. De ahí que sea el componente estratégico: al concebir el escenario ambiental y sus condiciones, el nivel estratégico traza o busca trazar las maniobras empresariales necesarias para neutralizar las amenazas y coacciones del ambiente que introducen inseguridad, enfrentar las contingencias

ambientales que generan incertidumbre y aprovechar las situaciones favorables que brindan oportunidades en el ambiente. Este nivel, que define los objetivos y las estrategias de la empresa y toma las principales decisiones, enfrenta el vasto y cambiante ambiente externo que rodea la empresa. De ahí que sea el más periférico. Además de estar orientado hacia los objetivos del negocio y hacia los intereses del grupo dominante, el nivel institucional está orientado hacia la realidad externa. En otros términos, está constituido por capas de la empresa expuestas al ambiente, las cuales se sitúan en la periferia organizacional en interfaz con la realidad externa que la empresa debe atender. Este nivel mantiene contacto e interactúa con las fuerzas ambientales, y enfrenta la incertidumbre porque no tiene poder ni control alguno sobre los eventos ambientales presentes, y mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros[9].

- *Nivel intermedio*: también se denomina mediador o gerencial y está situado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Se encarga de la articulación interna de los dos niveles situados en la cima y en la base de la organización empresarial, respectivamente. Se trata de la línea del medio campo. También se encarga de elegir y captar los recursos necesarios, así como de distribuir y colocar los productos de la empresa en los diversos segmentos del mercado. Este nivel debe adecuar las decisiones del nivel institucional a las operaciones realizadas en el nivel operacional. Generalmente, el nivel intermedio está compuesto de la administración media de la empresa, esto es, las personas u órganos que transforman las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos empresariales en programas de acción, pues el nivel institucional está ligado al nivel operacional por una cadena de administradores de línea media con autoridad formal. Esta cadena de autoridad es jerárquica, pues une, a través de una línea sencilla, la cima de la organización a la base y logra que cada subordinado tenga un solo superior.

El nivel intermedio administra el nivel operacional y se encarga de la toma de decisiones relacionadas con el dimensionamiento y la distribución de los recursos necesarios para ejecutar las actividades de la empresa en los niveles departamentales.

- *Nivel operacional*: también denominado nivel técnico o núcleo técnico, está localizado en las áreas inferiores de la empresa y se relaciona con los problemas asociados a la ejecución cotidiana y eficiente de las tareas y operaciones de la empresa; se orienta casi exclusivamente hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea técnica que debe cumplirse, los materiales que deben procesarse y la cooperación de numerosos especialistas requeridos en la ejecución de los trabajos. Es el nivel donde se ejecutan las tareas y se realizan las operaciones: incluye el trabajo básico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de una empresa.

---

[9] Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, pp. 24-25.

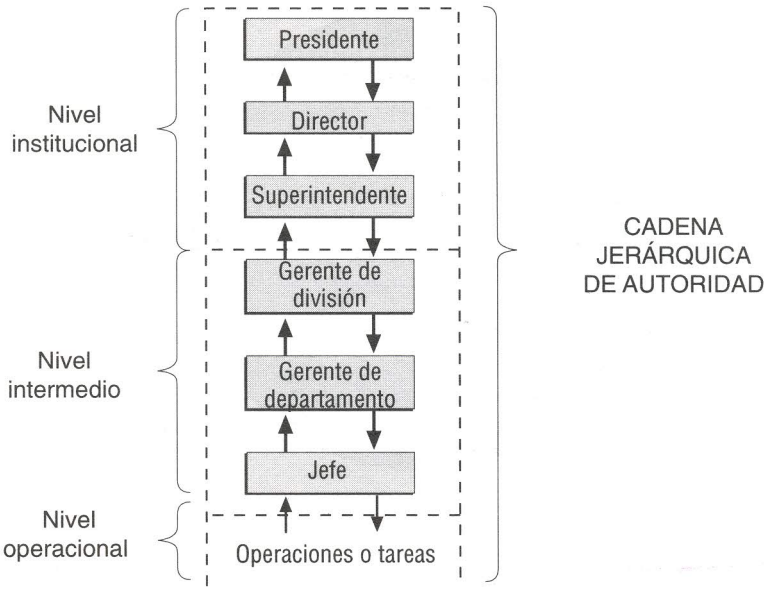


Figura 2.4 Cadena jerárquica de autoridad en los tres niveles de la empresa.

El nivel operacional está compuesto de las áreas encargadas de programar y ejecutar las tareas y operaciones básicas de la empresa. En él se encuentran las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas, los mostradores de atención, etc., cuyo funcionamiento debe cumplir determinadas rutinas y procedimientos programados con la regularidad y continuidad que aseguren la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones.

No obstante, existen dos aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se trata del nivel operacional:

1. El nivel operacional no corresponde sólo al área de producción de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa, pues no se limita al área fabril o industrial, sino que aparece en las demás áreas empresariales, como finanzas, mercadología, recursos humanos, procesamiento de datos, etc. En este nivel se programan y ejecutan de manera rutinaria las tareas y operaciones productivas, financieras, mercadologicas, informativas, etc. De ahí la denominación de nivel operacional.
2. El nivel operacional no siempre corresponde a los niveles más bajos de la jerarquía organizacional, pues puede llegar a todas las capas donde dominan la especialización y la racionalidad técnicas. Si la tecnología utilizada por la empresa y el ambiente que rodea la empresa son sencillos, estables y previsibles (no sujetos a cambios), el nivel operacional tiende a limitarse a los niveles más bajos de la jerarquía organizacional. Sin embargo, cuando la tecnología utilizada por la empresa es

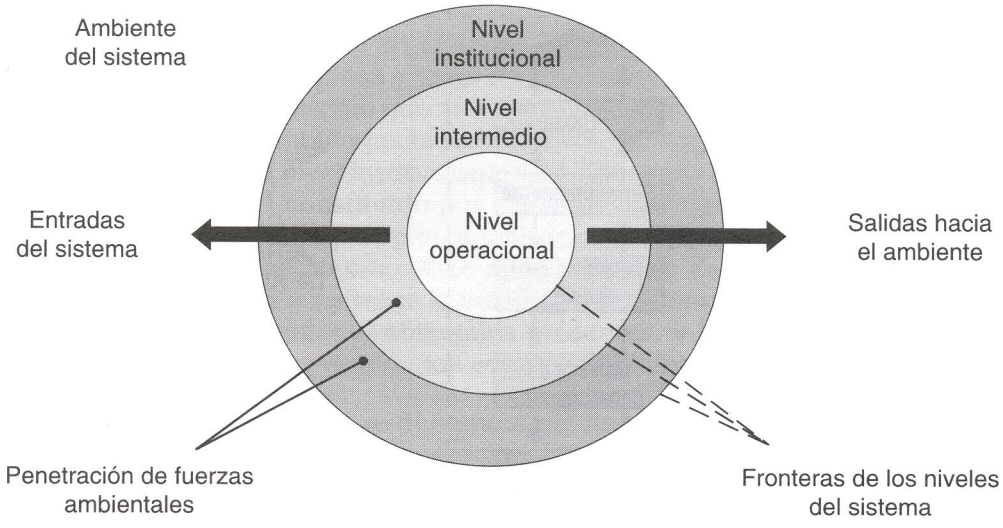


Figura 2.5 Relación sistémica entre los niveles institucional, intermedio y operacional.

Adaptado de James B. Thompson, *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.* São Paulo: McGraw-Hill, 1976, pp. 29-40.

sofisticada e inestable (sujeta a cambios intensos y rápidos) y el ambiente externo que rodea la empresa es inestable, cambiante y turbulento, el nivel operacional tiende a proyectarse a todas las capas de la jerarquía organizacional, convocadas para compartir los problemas técnicos y de racionalidad técnica.

Interrelación de los niveles organizacionales

No existe una separación nítida y permanente entre los tres niveles de la empresa, aunque puede haber superposición entre ellos. Como se observa en la figura 2.7, existe una gran diferencia en el funcionamiento de cada uno de estos tres niveles de la empresa. El nivel institucional, debido a que mantiene interacción con el ambiente externo de la empresa, funciona como un sistema abierto. Al enfrentar la incertidumbre, la indefinición, la complejidad y la imprevisibilidad que reinan en el ambiente, asume riesgos y adopta criterios de racionalidad empresarial: en vez de buscar la máxima eficiencia (típica de la lógica del sistema cerrado), busca la eficiencia satisfactoria. Esto significa que la toma de decisiones de la cúpula busca resultados satisfactorios y no la maximización de resultados. Por el contrario el nivel operacional, situado en niveles inferiores de la empresa, requiere una rígida programación diaria basada en la certeza y la previsibilidad para funcionar con precisión. Las actividades diarias de una fábrica, una oficina o una agencia bancaria deben ser iguales siempre: los métodos y procesos, las rutinas y procedimientos, las operaciones y las tareas deben ser ejecutados con la máxima eficiencia; en consecuencia, el nivel operacional funciona como un



Figura 2.6 Naturaleza de los problemas en los tres niveles de la empresa.

sistema cerrado, con poca flexibilidad, y adopta criterios de racionalidad técnica para buscar la máxima eficiencia posible.

De allí se deduce que la administración científica de Taylor, que busca estandarizar los métodos de trabajo del obrero, ejercer el máximo control sobre el comportamiento de los empleados y obtener la máxima eficiencia, es un enfoque típico de sistema cerrado, pues busca la certeza, el determinismo y la previsión exacta. La administración científica se utiliza en la actualidad sólo para enfrentar problemas del nivel operacional. Así mismo, la teoría clásica de Fayol y la teoría de la burocracia de Weber son enfoques típicos de sistemas cerrados para los cuales toda contingencia debe ser prevista con anticipación y manejada por empleados dirigidos por reglas y reglamentos que les indiquen qué hacer y dónde deben controlarse y neutralizarse las influencias externas (presiones de los clientes, por ejemplo) por medio del tratamiento rutinario, estandarizado e impersonal de la clientela.

Por otra parte, las teorías administrativas modernas, como la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento y la teoría situacional, son enfoques característicos de sistema abierto utilizadas en la expectativa y la incertidumbre, puesto que el sistema empresarial contiene más variables de las que se podrían comprender de una sola vez, algunas de ellas sujetas a influencias externas e internas que no pueden preverse, comprenderse ni controlarse.

Como mediador entre el nivel institucional y el nivel operacional, tan distintos entre sí, está el nivel intermedio, que también funciona como sistema abierto. Este nivel amortigua y limita los impactos de la incertidumbre –introducidos al ambiente por el nivel institucional–, al asimilarlos y digerirlos para llevar al nivel operacional programas y procedimientos de trabajo establecidos de manera rígida, y que deberán seguirse para ejecutar las tareas básicas de la empresa con eficiencia, y proporcionar a la empresa condiciones que le permitan atender las demandas del ambiente y alcanzar sus objetivos. El nivel intermedio debe ser flexible, elástico, capaz de amortiguar y contener los impactos y presiones externas para no entorpecer las operaciones internas

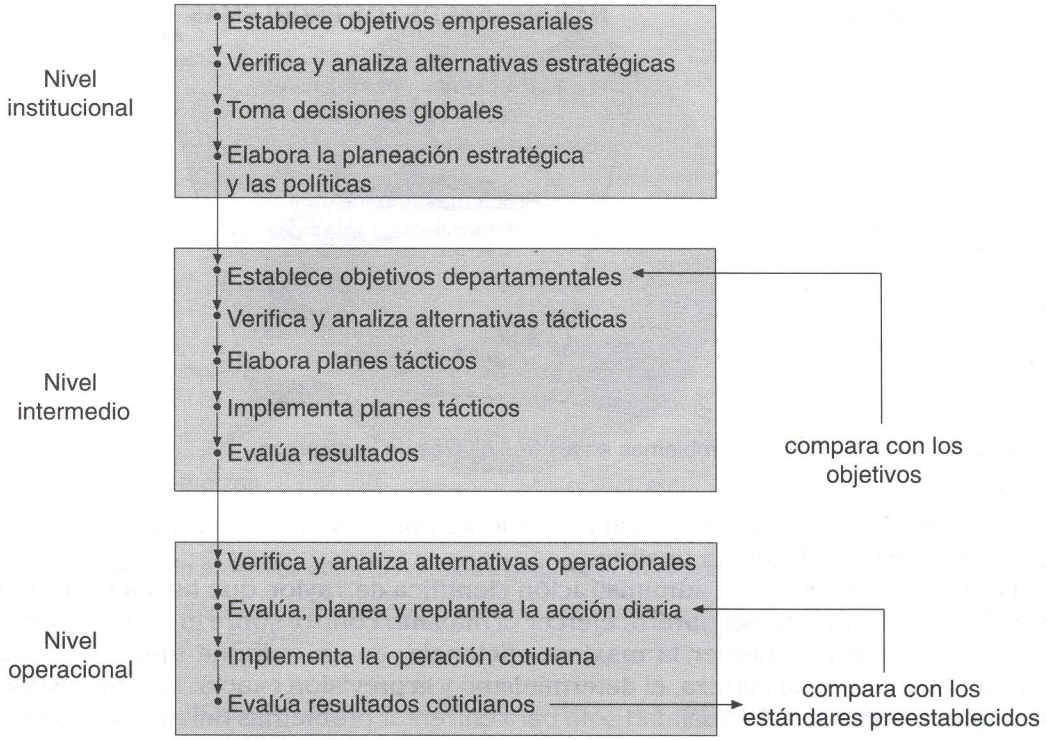


Figura 2.7 Actuación en los niveles institucional, intermedio y operacional.

Adaptado de William G. Browne, *Techniques of Operations Research*, John W. Newstrom, William E. Reife y Robert M. Monczka, *A Contingency Approach to Management: Readings*, Nueva York, McGraw-Hill,1975, p. 269.

Cuadro 2.2
SISTEMAS ABIERTO Y CERRADO UTILIZADOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Niveles de la empresa	Lógica utilizada	Características	Enfoques típicos
Operacional	Sistema cerrado	Basado en la certeza y en la previsibilidad. Énfasis en la planeación y el control	Administración científica de Taylor; teoría clásica de Fayol; teoría de la burocracia de Weber
Institucional	Sistema abierto	Interdependencia entre el sistema y su ambiente más amplio. Expectativa de incertidumbre e imprevisibilidad	Teorías modernas de la administración fundamentadas en la teoría de sistemas

que se realizan a diario en el nivel operacional. Dado que el nivel operacional tiene poca flexibilidad, corresponde al nivel intermedio servir de mediador para adaptar las posibilidades rutinarias de actuación del nivel operacional a los ritmos más rápidos o más lentos de las fuerzas ambientales.

En conjunto, la empresa permanece flexible y adaptable para satisfacer las demandas externas del ambiente (gracias al nivel institucional) y, al mismo tiempo, eficiente y racional (gracias al nivel operacional). En relación con el ambiente, la empresa debe ser eficaz; en relación con su tarea, debe ser eficiente. La eficacia está garantizada por el nivel institucional, mientras que la eficiencia está garantizada por el nivel operacional. El nivel intermedio, predominantemente administrativo, se encarga de integrar y articular los niveles institucional y operacional amortiguando y asimilando la incertidumbre (*véase* la figura 2.8), proveniente del nivel institucional, y administrando el nivel operacional.

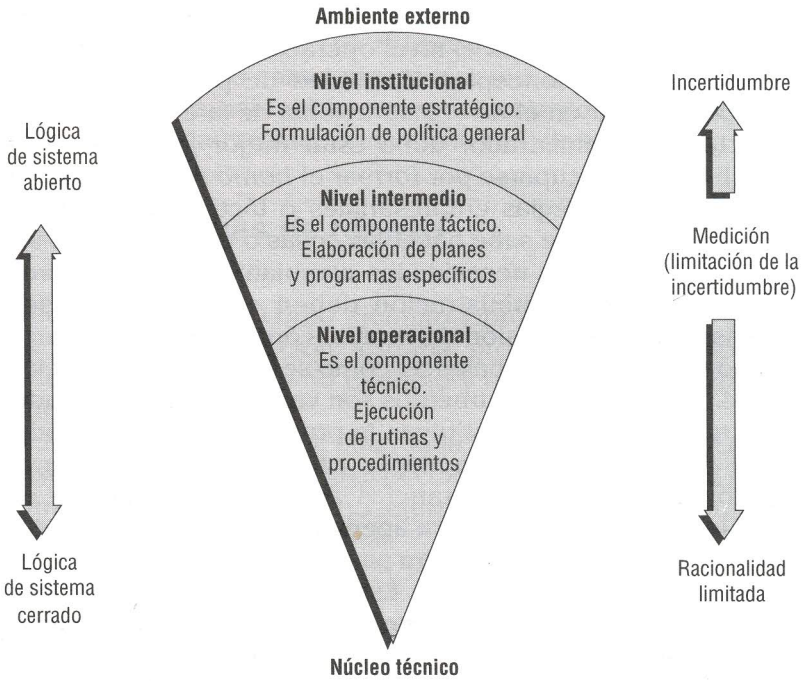


Figura 2.8 Niveles institucional, intermedio y operacional, y su relación con la incertidumbre.

Papel del administrador

La profesión de administrador es muy variada. Si es un supervisor de primera línea, situado en el nivel operacional de la empresa, requiere estar más orientado hacia las rutinas, normas y procedimientos que regulan la actividad de los subordinados que

ejecutan tareas o se ocupan de la tecnología o tecnologías utilizadas por la empresa. Si es un gerente situado en el nivel intermedio, precisa estar más orientado hacia la elaboración de planes tácticos, la organización de actividades, la dirección de determinados órganos o departamentos y el control de los resultados. Si es un director situado en el nivel institucional de la empresa, requiere orientarse hacia las demandas del ambiente externo y la adecuación de la empresa en conjunto, para aprovechar las oportunidades que debe entrever y enfrentar las amenazas y contingencias que debe prever en ese ambiente, teniendo en cuenta las fuerzas y limitaciones de su empresa.

Dependiendo del nivel en que se sitúe el administrador, deberá vivir con la rutina y con la certidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio, o incluso con el proceso decisorio en el nivel institucional, orientado hacia la incertidumbre y las contingencias, oportunidades, amenazas y restricciones del ambiente externo que la empresa pretende servir. Cuanto más se preocupe el administrador por saber o aprender cómo se ejecutan las tareas (habilidad de ejecución), más preparado estará para actuar en el nivel operacional de la empresa. Cuanto más se preocupe por desarrollar conceptos (habilidad de pensar y diagnosticar), más preparado estará para actuar en el nivel institucional de la empresa.

En este aspecto, el administrador debe estar mejor preparado: los cursos de administración deberían preocuparse por formar el *homo sapiens* (que sabe pensar y desarrollar conceptos y estrategias empresariales o tácticas departamentales) y no simplemente el *homo faber* (que sabe hacer las cosas o ejecutar recetas previamente elaboradas, sin adecuarlas a las necesidades cambiantes de las empresas). No hay duda de que los cursos de administración deben enseñar cómo se prepara un presupuesto de gastos o una previsión de ventas, cómo se construye un organigrama o flujograma, cómo se interpreta un balance, cómo se elabora la planeación y el control de producción, etc., pues estos instrumentos son valiosísimos para la administración, pero sólo son instrumentos y no constituyen la propia finalidad de la administración, que está más allá de eso. Lo más importante y fundamental es saber cómo utilizar estos instrumentos y en qué circunstancias aplicarlos de manera adecuada. El conocimiento del instrumental representa apenas una pequeña parte del trabajo del administrador y de lo que debe saber. La otra parte, más importante, es el conocimiento de la situación, y su aplicación adecuada. Ésta es la situación del médico: requiere conocer muy bien los instrumentos y las técnicas quirúrgicas y, más que eso, conocer cómo y dónde aplicarlos. Por tanto, debe tener profundos conocimientos de anatomía y fisiología del paciente, debe hacer diagnósticos apropiados y, sobre todo, saber cómo analizar los problemas y necesidades del paciente. Si el conocimiento del médico se limita sólo al instrumental que va a utilizar, tenderá a ignorar los problemas del paciente y se concentrará en la aplicación de los instrumentos que conoce, cualquiera que sea la situación, aunque ésta contraindique la aplicación del instrumental conocido.



Resumen

Las empresas son organizaciones sociales donde ocurre el fenómeno de la producción de bienes o servicios. Las empresas, organizaciones sociales que buscan obtener utilidades, funcionan como sistemas abiertos que importan insumos (entradas) del ambiente externo para convertirlos en salidas o resultados que retornan al ambiente y proporcionan la retroalimentación necesaria capaz de emitir señales de cómo debe adaptarse adecuadamente la empresa a su ambiente. Las empresas persiguen una multiplicidad de objetivos y utilizan recursos físicos o materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos que son administrados por diferentes áreas de especialidad de la empresa (respectivamente, administración de la producción o de operaciones, administración financiera, administración de recursos humanos, administración mercadológica y administración general). Además, la empresa puede desdoblarse en tres niveles de actuación diferentes: nivel institucional (en la cúpula de la empresa, actúa como un sistema abierto caracterizado por una racionalidad empresarial), nivel operacional (en el nivel más bajo de la empresa, actúa como un sistema cerrado y se caracteriza por la racionalidad técnica) y nivel intermedio (que media entre ambos).



Preguntas y temas de repaso

1. Al azar, tome dos empresas como ejemplo y procure comparar sus objetivos (en términos de sociedad, producción, sistema, productos y objetivos derivados).
2. Al azar, tome dos empresas como ejemplo y trate de compararlas enfocando los recursos que utilizan.
3. Explique la racionalidad existente cuando la empresa funciona con la expectativa de certeza (sistema cerrado) y con la expectativa de incertidumbre (sistema abierto).
4. Al azar, tome dos empresas como ejemplo y defina y compare sus niveles institucional, intermedio y operacional.



Informe para análisis y discusión

Confecciones Guararapes[10]

En la implementación de estrategias de crecimiento es común que las empresas adopten un camino paralelo a su propósito inicial. De este modo, los mayoristas acaban

[10] Trabajo basado en el artículo "Por que a Guararapes optou pelo comércio próprio", *Negócios em Exame*, Abril-Tec., No. 192, pp. 59-60. Reproducido con autorización de Confecciones Guararapes.

transformándose también en minoristas, o viceversa. Esta modalidad de expansión tiene la ventaja de que la empresa ya posee *know-how* en el área comercial, en el manejo de inventarios y en el entrenamiento de la fuerza laboral, aspectos indispensables para el buen desempeño de la actividad. Otra estrategia es la integración vertical, en que una empresa de transformación pasa a fabricar componentes que antes compraba a proveedores externos.

Confecciones Guararapes adoptó un camino poco común, aunque el sector de las confecciones sea uno de los que presenta menor riesgo en la integración con el comercio. Guararapes, mayor fabricante nacional de camisas y pantalones masculinos, con una producción diaria de 70.000 unidades, incursionó en un sector de mucho riesgo: la integración industria-comercio. En el comercio, Guararapes intenta conciliar tres tipos de operación casi siempre contradictorios: la red tradicional de mayorista y minorista, la franquicia y las tiendas propias. La empresa decidió ampliar su mercado y no dudó en adoptar la franquicia para garantizar un retorno rápido y eficiente con esta estrategia; en poco tiempo financió y dio franquicia a casi trescientos exvendedores y empleados al abrir las tiendas Super G, que desde entonces venden sólo camisas elaboradas por las cuatro fábricas de Guararapes. A través de la franquicia, Guararapes dejó de invertir en tiendas y personal propios. No obstante, la empresa comenzó a cambiar de táctica en la estrategia de ampliar el mercado, y resolvió reinvertir parte de las utilidades en la apertura de tiendas propias. De este modo, compró dos grandes cadenas de tiendas del grupo del nordeste Othon Bezerra de Melo (la Riachuelo) y la Wollens gaucha, agregando 105 puntos de venta a los 200 con franquicia que quedaban del periodo inicial, y a sus diez mil clientes tradicionales.

Con excepción de industrias sofisticadas, sólo las pequeñas y medianas confecciones se han aventurado a comercializar sus propios productos. Esto se debe a las dificultades para colocar los productos, pues la actividad comercial acostumbra chocar con los clientes de la industria. El conflicto entre vender a clientes minoristas y, al mismo tiempo, competir con ellos a través de tiendas propias o de terceros que venden con exclusividad es inevitable. Cuando una industria se dedica también al comercio, inicia una guerra inevitable con sus clientes tradicionales. En consecuencia, la industria queda expuesta a perder sus mejores clientes.

Guararapes comenzó a sentir la coexistencia difícil entre industria y comercio después de comprar las tiendas Riachuelo. Varios de quienes obtuvieron franquicias comenzaron a desligarse del negocio porque no podían enfrentar la nueva competencia, y Guararapes no se interesó en mantener tal esquema de distribución, puesto que le era más interesante invertir en tiendas propias para optimizar las aplicaciones mediante las ganancias comerciales e industriales. En la práctica, Guararapes está sustituyendo la vieja creencia de confiar sólo en las tiendas cuyos dueños "estuviesen detrás del mostrador", oportuna en la fase de consolidación de la franquicia, por la orientación de que el éxito de una actividad "depende de una administración adecuada", y no del interés de terceros.

A partir de esta reorientación, las dos actividades empresariales de Guararapes –industria y comercio– debieron tener vida propia, con direcciones separadas. Además, mientras las tiendas con franquicia no pueden vender productos fabricados por

otras empresas, las tiendas propias deberán practicar una política comercial más flexible. Con el cambio de orientación, el grupo espera facturar 30% en el comercio. En realidad, la estrategia de Guararapes no se basa simplemente en vender su producción: las inversiones en el área comercial también deben generar ganancias.

Se opera con casi diez marcas, muchas de ellas de duración efímera, y ampliando paralelamente el parque industrial con la inauguración de dos fábricas en Natal y Fortaleza, Guararapes espera cosechar éxitos "inconmensurables" en el comercio y la industria, a pesar del escepticismo de los demás empresarios del sector y de los competidores.

Caso 2

Electrónica General S. A.

Electrónica General S. A. es una pequeña empresa fabricante de una línea diversificada de productos electrónicos. Más de 90% de su volumen de ventas está constituido por contratos con el gobierno federal en licitaciones públicas. Con el objetivo de reducir la dependencia de la empresa de los contratos gubernamentales, variables según la política que el gobierno adopte en diferentes ocasiones, el presidente José Aguinaldo se mostró inclinado a ingresar en mercados no gubernamentales mediante la diversificación de productos. Algunos productos nuevos fueron recomendados por el área de investigación y desarrollo, mientras que otros productos ya habían sido elaborados por la empresa. Uno de los productos en estudio es el radio de FM para automóvil. Aguinaldo contrató los servicios de asesoría de una empresa de consultoría de marketing para evaluar el mercado potencial del producto como apoyo para la decisión de agregar o no el radio de FM para automóviles en la línea de productos de la empresa.

La empresa fue fundada por Aguinaldo. Los negocios fueron creciendo mientras las ventas al gobierno federal disminuían y se mantenían en un volumen estacionario y equilibrado.

El radio de FM para automóviles no representa el primer intento de la empresa por ganar mercados no gubernamentales. Electrónica General ya había hecho tres intentos, sin éxito. Uno de éstos se relacionaba con un purificador de agua conectado a la red de agua, el cual eliminaba bacterias y microorganismos. El producto se vendía a precios populares y recibió aceptación favorable de las autoridades sanitarias. La empresa esperaba conseguir un gran volumen de ventas gracias a la exportación a otros países donde el agua no purificada constituye un grave problema.

Otro producto era un equipo de alta fidelidad, con radio y tocadiscos, destinado al público juvenil de clase media. Electrónica General fabricaba y montaba todas las piezas y componentes y después los instalaba sobre paneles de aluminio. Los equipos se vendían directamente y con exclusividad a una gran tienda por departamentos en São Paulo. No obstante, el revendedor canceló sus pedidos, debido a defectos, poca

asistencia técnica y retrasos en las entregas. Esta situación dejó a Electrónica General S. A. con 200 equipos en inventario.

El tercer producto era un dispositivo electrónico para la apertura automática de las puertas de garaje. Este producto se fabrica en pequeñas cantidades y se vende directamente a un solo fabricante de puertas de garaje de São Paulo.

Rápidamente, los consultores detectaron que el factor principal en la decisión de introducir o no al mercado el radio de FM para automóviles –o por extensión, cualquier otro producto destinado al mercado no gubernamental– residía en el hecho de que Electrónica General está totalmente orientada hacia la tecnología. El departamento de ingeniería e investigación define lo que la empresa irá a producir o podrá producir. No existen un departamento de marketing ni un gerente de ventas. Aguinaldo se encarga personalmente de todas las actividades mercadológicas y de todos los contactos comerciales vitales para los intereses de la empresa. Hace poco tiempo fue contratado un exvendedor de automóviles para el cargo de gerente de ventas, pero trabajó pocos meses porque Aguinaldo notó que trataba de bajar los precios para aumentar las ventas. Aguinaldo es un ingeniero cuidadoso, serio, meticuloso, cortés y educado. Con notable experiencia técnica, su fracaso con productos no militares le hizo ver la necesidad de orientarse hacia el mercado. Aguinaldo mantiene una autoridad demasiado centralizada sobre los empleados, que nada pueden hacer sin su aprobación. En virtud de la separación geográfica entre el departamento de producción y el departamento de ingeniería, su duda entre delegar o descentralizar genera problemas. El director presidente debe viajar constantemente entre São Paulo y Campinas, y la cuenta de llamadas de larga distancia es excesivamente alta.

Francisco Esteves, director técnico, formado también en ingeniería electrónica, admite que la excesiva orientación de la empresa hacia la ingeniería perjudica los negocios y deja mucho qué desear. El ingeniero jefe, Juan Díaz, creador y orientador técnico del proyecto de fabricación del radio de FM para automóviles, está convencido de que existe un gran mercado para un producto de excelente calidad de ingeniería, pero reconoce que el producto de Electrónica General todavía necesita mucho desarrollo técnico para competir en el mercado.

Ronald Ruiz, gerente administrativo, causó excelente impresión a los consultores, pues su orientación no tecnológica es muy necesaria para equilibrar, aunque todavía muy poco, la concentración en el área tecnológica de la empresa. Sin embargo, la resistencia de Aguinaldo a delegar autoridad condujo a Ruiz a dimitir con 30 días de anticipación. La principal causa fue la negativa de la empresa a producir los pedidos por anticipado. La larga experiencia de la empresa con los contratos gubernamentales originó el hábito de que para iniciar la producción, primero deberían conseguirse los pedidos de los clientes. Esta mentalidad no se adapta, según Ruiz, al proceso de vender al consumidor o al mercado industrial militar. ¿Qué hacer ahora?

CAPÍTULO

6

Planeación estratégica

Objetivos

- Ilustrar cómo determinan los objetivos principales las empresas.
- Explicar cómo las empresas elaboran análisis ambientales y análisis organizacionales para conocer mejor su potencialidad y su vulnerabilidad.
- Explicar cómo las empresas formulan sus alternativas estratégicas y cómo las implementan mediante planes tácticos y operacionales.

La planeación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planeación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica presenta las siguientes características:

1. Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
2. Está orientada hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
3. Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistémico.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos

Cuadro 6.1

CLASES DE NIVELES DE PLANEACIÓN EMPRESARIAL

Nivel de empresa	Tipos de planeación			
Institucional	**Estratégica**			
Táctico	Mercadológica	Financiera	De producción	De recursos humanos
Operacional	Plan de ventas	Plan de utilidades	Plan de producción	Plan de carreras
	Plan de promoción	Plan de inversión	Plan de mantenimiento	Plan de salarios y remuneración
	Plan de publicidad	Plan de flujo de caja	Plan de nuevos equipos	Plan de entrenamiento
	Plan de investigación de mercado	Plan presupuestal de gastos	Plan de suministro	Plan de reclutamiento y selección
	Plan de relaciones públicas	Plan de ingresos	Plan de racionalización	Plan de beneficios y servicios sociales

Adaptado de Paulo de Vasconcellos Filho, "Afinal, o que é planejamento estratégico", *Revista de Administração de Empresas*, F.G.V, abril-junio, 1978, Vol. 18, No. 2, p. 11.

periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente.

Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos. Se trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender la acción empresarial necesaria. Esto significa que la empresa en conjunto debe involucrarse en la planeación estratégica: todos sus niveles, recursos, potencialidad y habilidad, para lograr el efecto sinérgico de interacción de todos estos aspectos. Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba ejecutarse.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica (*véase* la figura 6.1) cumple seis etapas:

1. Determinación de los objetivos empresariales.
2. Análisis ambiental externo.
3. Análisis organizacional interno.
4. Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
5. Elaboración de la planeación estratégica.
6. Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

A continuación se estudiará cada una de estas etapas de la planeación estratégica.

Determinación de los objetivos empresariales

Los objetivos empresariales se establecen en función de la misión y de la visión organizacionales. Objetivos son los propósitos de la empresa, que tomados en conjunto definen su propia razón de ser o de existir. Pueden formularse inicialmente en términos amplios y abstractos, como aumentar la franja de participación del mercado consumidor, aumentar la producción con los mismos recursos disponibles, disminuir costos operacionales, mantener costos financieros y elevar el índice de liquidez de la empresa. No obstante, los objetivos están casi siempre separados de la realidad cotidiana de la empresa para permitir la formulación de programas que deben ponerse en marcha. Para detallarse en términos operacionales, los objetivos empresariales requieren subdividirse en objetivos departamentales.

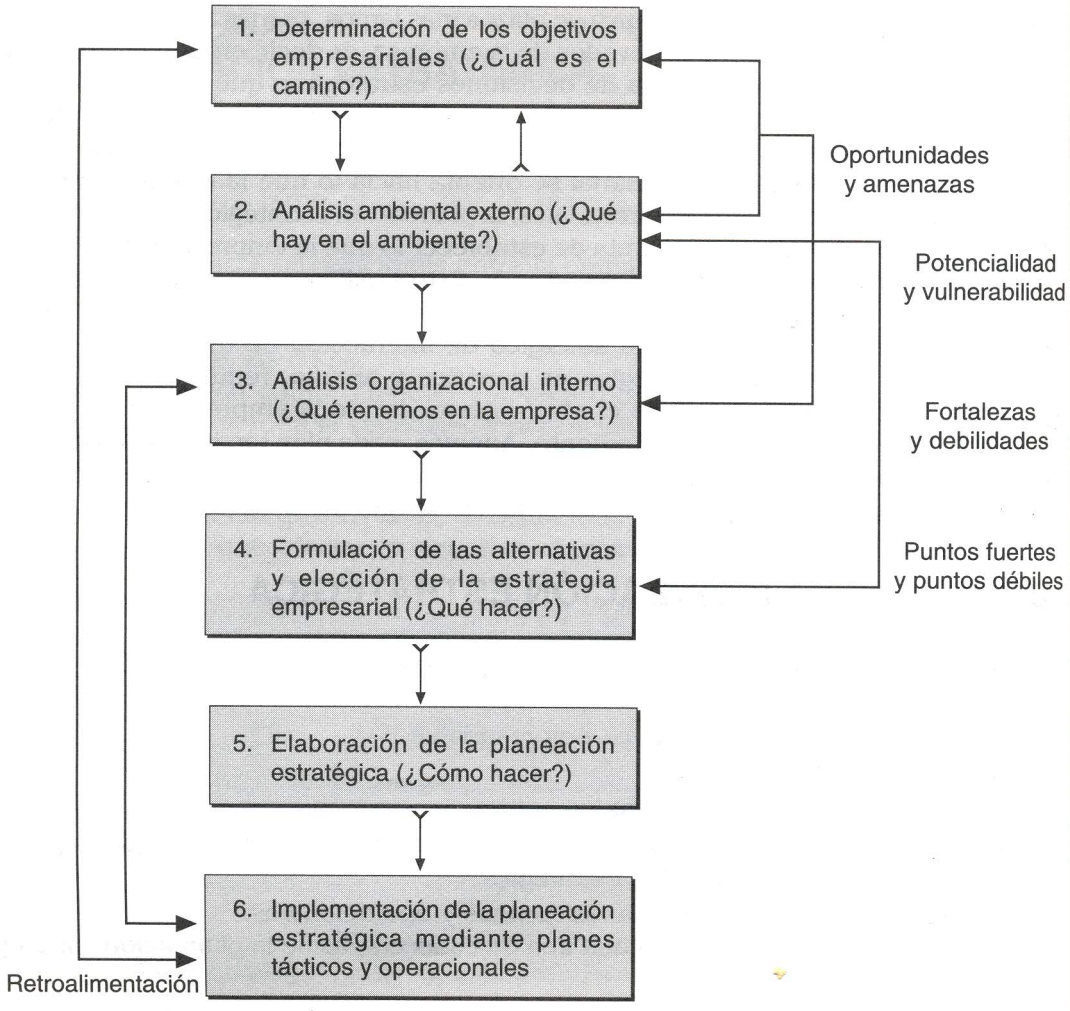


Figura 6.1 Las seis etapas de la planeación estratégica.

Los objetivos empresariales pueden agruparse en cuatro categorías[1]:

1. La utilidad, considerada dentro de dos puntos de vista: retorno de los propietarios y de la economía de la empresa.
2. La expansión, sea con relación a ella misma o con relación al mercado en que participa.

[1] Jean Meyer, *Objectifs et stratégies de l'entreprise, approche théorique et méthodologique,* París, Dunod, p. 43.

3. La seguridad, que corresponde al deseo de la empresa de asegurar su futuro y continuidad.
4. La autonomía o independencia, objetivo por el cual la empresa pretende decidir su destino con libertad.

En consecuencia, utilidad, expansión, seguridad y autonomía son los objetivos genéricos principales que las empresas deben alcanzar. Hasta cierto punto la utilidad asegura los otros tres objetivos. La utilidad, la seguridad y la autonomía son, básicamente, objetivos de supervivencia de la empresa, mientras que la expansión es un objetivo de crecimiento empresarial.

Según Drucker,

> la utilidad no es una causa sino una consecuencia del desempeño de la empresa en marketing, innovación y productividad. Es un resultado necesario al servicio de funciones económicas esenciales. La utilidad es la prueba primordial del desempeño, el único test eficaz. De hecho, la utilidad es un buen ejemplo de lo que los técnicos quieren decir cuando afirman que la retroalimentación está detrás de todos los sistemas de producción automatizada: la autorregulación de un proceso a través de sus propios resultados. La utilidad cumple una segunda función igualmente importante. Es el premio por enfrentar el riesgo de la incertidumbre. La actividad económica, por ser una actividad, se orienta hacia el futuro, y lo único seguro sobre el futuro es su incertidumbre, sus riesgos[2].

La obligación fundamental de una empresa en un sistema de libre iniciativa es generar utilidades para cumplir sus obligaciones con los accionistas y proporcionar un flujo de efectivo adecuado para saldar sus compromisos financieros. Una empresa que no produzca utilidades está condenada a desaparecer, y la rapidez de su muerte dependerá de la paciencia de los acreedores, del tamaño de sus recursos líquidos y de las demandas de sus accionistas. La utilidad, que presenta dos dimensiones, cantidad y eficiencia, también puede cuantificarse en dinero o evaluarse en términos de eficiencia frente a la inversión empresarial (como en el caso del retorno sobre el capital invertido).

Jerarquía de objetivos

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos: cada objetivo se fija teniendo en cuenta una orientación más amplia o tomando como referencia objetivos más amplios de la organización para evitar la dispersión de esfuerzos o pérdida de la unidad organizacional de la empresa.

Cada departamento de la empresa presenta una tendencia muy fuerte a maximizar sus objetivos y resultados, de modo que su esfuerzo puede anular o comprometer el de otros departamentos, debido a la subobjetivación. De este modo, cada subobjetivo maximizado conduce a la empresa a transformarse en un sistema centrífugo de

---

[2] Peter F. Drucker, *Administração, responsabilidades, tarefas, práticas*, São Paulo, Pioneira, Vol. 1, p. 77.

actividades en que los esfuerzos se separan en lugar de conjugarse tendiendo a desintegrar el sistema y elevar la entropía. Lo ideal sería que los esfuerzos no se sumaran sino que se multiplicaran, es decir, que se lograra la sinergia, término que significa efecto multiplicador de combinar los recursos que, cuando se utilizan en conjunto, producen un efecto resultante mayor que cuando se suman. De ahí se deriva la necesidad de tener un sistema de objetivos y resultados globales definidos y subdivididos mediante planes tácticos departamentales que convergen en objetivos que marchan en una dirección única. Si los objetivos chocan entre sí (la utilidad choca con la productividad, la innovación con las operaciones repetitivas), no actúan unidos entre sí. El trabajo de la administración consiste en compatibilizar los objetivos en conflicto. Toda empresa, en el fondo, es un conjunto de conflictos que mantienen un equilibrio frágil.

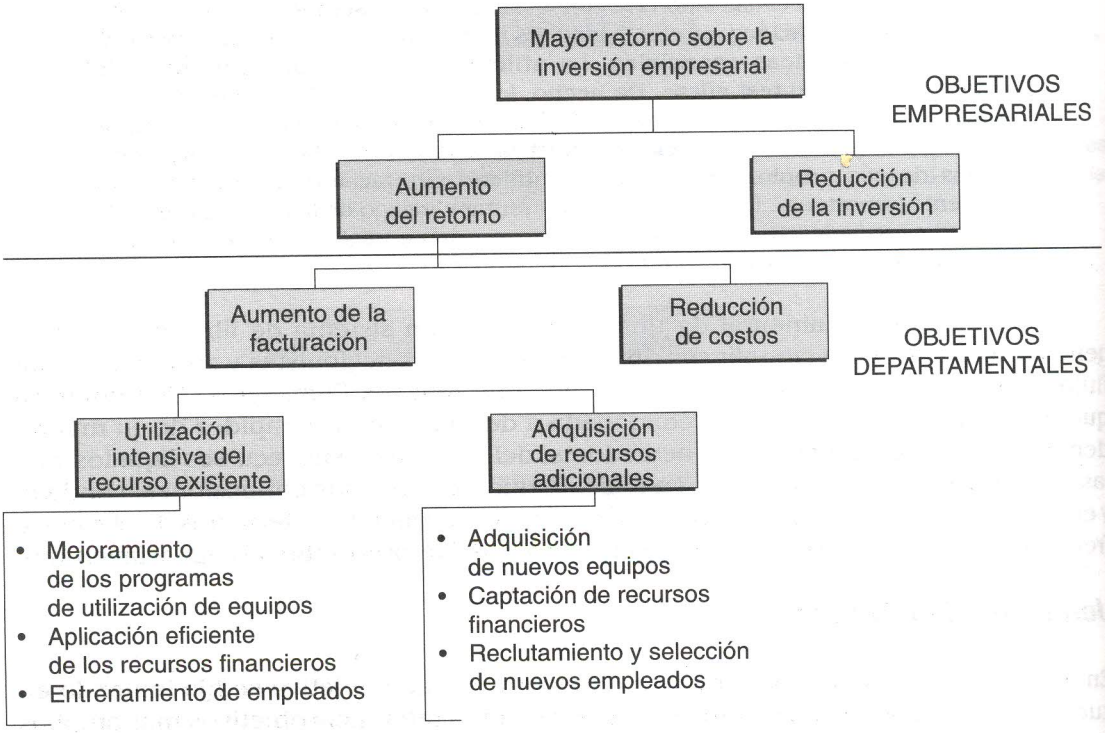


Figura 6.2 Jerarquía de objetivos a partir de un objetivo empresarial.

Administración por objetivos

Al implementarse la administración por objetivos (APO), el énfasis que antes se hacía en las "actividades-medios" se desplazó hacia los objetivos o finalidades de la empresa: el enfoque basado en los métodos y procesos fue sustituido por un enfoque basado en los resultados y objetivos que debían alcanzarse. Al aplicarse esta clase de

administración, los gerentes superiores y subordinados de una empresa definen en conjunto las metas comunes, especifican las áreas de responsabilidad de cada posición frente a los resultados esperados de cada uno y utilizan esas medidas como guías para mejorar la operación y la verificación de la contribución de cada uno de sus miembros. Existen varios sistemas de APO. Los elementos comunes encontrados en estos diversos sistemas son los siguientes:

1. Establecimiento conjunto de los objetivos entre los ejecutivos y el superior.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento.
3. Interrelación de los diversos objetivos para lograr efectos sinérgicos.
4. Revisión periódica y retroalimentación para asegurar la consecución de los resultados.
5. Énfasis en la medición (cuantificación de resultados) y en el control de los resultados.

Después de establecer los objetivos de cada departamento y las interrelaciones entre éstos, se elaboran los planes adicionales (planes tácticos y planes operacionales), en los niveles inferiores de la organización respecto de los medios y tareas necesarios para conseguir los objetivos. Estos planes constituyen la base para medir y evaluar la eficacia de los ejecutivos y de sus departamentos. De esta evaluación se derivan dos alternativas:

1. Acciones correctivas para revisar o modificar los medios utilizados en la consecución de los objetivos.
2. Nuevo análisis de los propios objetivos, que pueden modificarse.

Cuadro 6.2

TRANSICIÓN DE LOS ESTILOS ADMINISTRATIVOS A PARTIR DE LA APO

Antes de la APO	Después de la APO
Administración día a día.	Focalización en el futuro.
Concepción orientada hacia el interior de la empresa.	Concepción hacia el exterior de la empresa.
Orientación hacia los productos.	Orientación hacia las personas.
Orientación hacia la organización.	Orientación hacia el cliente.
Orientación hacia las actividades.	Orientación hacia los resultados.
Administración de la rutina.	Creación de innovaciones.
Énfasis en el "cómo".	Énfasis en el "para qué"
Énfasis en el dinero, las máquinas y los materiales.	Énfasis en las personas, las mentalidades y el tiempo.
Control centralizado, tecnocrático, funcional.	Iniciativa descentralizada en los subordinados.
Estilo autoritario.	Estilo participativo.
Directrices y supervisión.	Delegación y responsabilidad.
Individualismo.	Trabajo en equipo.

Fuente: F.D. Barrett, "The MBO Time Trip", *The Business Quarterly,* otoño de 1972, pp. 44-45.

La APO es una técnica que exige gerentes amigables y colaboradores, por una parte, y subordinados honestos y maduros por la otra, para asegurar un clima de confianza mutua. Además, la APO se aplica mejor en empresas que actúan en ambientes cambiantes y dinámicos. Las condiciones que cambian con rapidez y los papeles que incluyen conflicto y ambigüedad constituyen medios favorables para la aplicación de la APO.

Análisis de las condiciones ambientales

Mediante el análisis ambiental la empresa procura conocer su ambiente externo y diagnosticar qué ocurre en él. Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Dado que el ambiente cambia continuamente, el nivel institucional de la empresa debe analizar sistemáticamente y diagnosticar las condiciones ambientales que rodean la empresa.

El análisis ambiental debe abarcar el ambiente general y el ambiente de tarea, y puede involucrar aspectos del ambiente general (macroambiente), como:

Análisis del ambiente general

1. *Factores tecnológicos:* incluyen costos y disponibilidades de todos los factores productivos utilizados en las empresas y los cambios tecnológicos que implican y afectan esos factores de producción, así como nuevos productos o servicios que podrían sustituir los productos o servicios actuales ofrecidos.
2. *Factores políticos:* incluyen decisiones gubernamentales capaces de afectar las actividades y operaciones de la empresa. Los gobiernos pueden ser grandes compradores de bienes y servicios, subsidiar empresas o industrias que los ayuden a sobrevivir y prosperar, proteger las empresas locales de la competencia extranjera y, en especial, ver en las empresas las oportunidades de empleo indispensables para la supervivencia y el bienestar de los ciudadanos.
3. *Factores económicos:* estado de la economía (depresión, recesión, recuperación o prosperidad), tendencia de los precios de los bienes o servicios (inflación o deflación), políticas monetarias, políticas fiscales, balanza de pagos, etc. Cada una de estas facetas de la economía puede facilitar o dificultar el alcance de los objetivos de la empresa y el éxito o el fracaso de su estrategia.
4. *Factores legales:* la legislación afecta cada vez más operaciones y actividades de las empresas. La legislación sobre asuntos como salarios y control de precios, higiene y seguridad en el trabajo, concesión de crédito directo al consumidor, construcción de edificios, condiciones de trabajo, facturación, inventario y depósito de materias primas y productos acabados, y una infinidad de otros aspectos, sujeta la actividad empresarial a limitaciones y restricciones legales. En ocasiones, la estrategia empresarial choca con ciertos impedimentos legales.
5. *Factores sociales:* los valores sociales y las actitudes de las personas, como clientes o empleados, pueden afectar la estrategia empresarial. La calidad deseada de vida,

los patrones de comodidad, las preferencias de recreación, las costumbres referentes a vestuarios, excursiones, intereses, etc., influyen en los productos y servicios deseados por la sociedad, así como en la calidad, precio, importancia, etc.

6. *Factores demográficos:* estos factores, que comprenden la densidad de población y distribución geográfica, la distribución por edad, sexo, raza, etc., definen la manera como se distribuyen los clientes en el mercado.
7. *Factores ecológicos:* incluyen aspectos del ambiente físico y natural, así como políticas gubernamentales al respecto.

Todos estos factores (tecnológicos, políticos, económicos, legales, sociales y demográficos) constituyen el ambiente general (o macroambiente).

Análisis del ambiente de tarea

El análisis ambiental debe focalizar específicamente aspectos del ambiente de tarea de la empresa, como:

1. Consumidores o usuarios de los productos o servicios de la empresa, es decir, los clientes de la empresa. Es el denominado mercado (de consumidores, usuarios o clientes), que puede absorber todos los resultados o salidas de la actividad empresarial. Tanto el mercado real como el potencial deben estudiarse para verificar las oportunidades y las amenazas que acechan a corto, mediano y largo plazos. La empresa no puede ignorar aspectos como necesidades y preferencias de los consumidores. Las preguntas fundamentales que deben formularse son ¿Cuáles son los consumidores reales y potenciales de los productos o servicios de la empresa? ¿Cuáles son sus necesidades y preferencias? ¿Qué alternativas pueden implementarse para atenderlos mejor?
2. Proveedores de recursos. Es decir, las empresas que suministran las entradas y los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones y actividades de la empresa. En otras palabras, las otras empresas con las que la empresa mantiene relaciones de dependencia. Existen proveedores de capital y de dinero (mercado de capitales, que incluye accionistas, inversionistas y particulares, bancos, entidades financieras, etc.), de materiales y materias primas (mercado de proveedores, que suministran los insumos materiales básicos para la empresa), de equipos, de tecnología, de fuerza laboral, de espacio que debe alquilarse, comprarse o arrendarse, de servicios (publicidad, asistencia médico-hospitalaria, reclutamiento y selección, limpieza y aseo, seguridad y vigilancia bancaria e industrial, etc.).
   Muchas empresas buscan la integración vertical fabricando todos los subproductos y componentes necesarios para generar sus productos o servicios y disminuir su dependencia externa de proveedores, reducir costos y aprovechar mejor los recursos disponibles, mientras que algunas tratan de delegar en otras empresas proveedoras una parte de sus actividades (*outsourcing*) para concentrarse y especializarse en las operaciones esenciales y aumentar su eficiencia. Son dos estrategias opuestas: la primera reduce la dependencia externa pero provoca problemas de complejidad

dentro de la empresa, que debe atender internamente variedad de asuntos, mientras que la segunda aumenta la dependencia externa frente a las demás empresas proveedoras pero alivia internamente la empresa de gran variedad de problemas y le permite concentrarse en otros que no puede delegar ni poner en manos de terceros. En el primer caso existe una respuesta empresarial a las amenazas externas; en el segundo, a oportunidades externas.

3. Competidores (en cuanto a salidas o entradas de la empresa). Pueden disputar clientes, consumidores o usuarios, como en el caso de empresas que generan los mismos productos o servicios y los colocan en el mismo mercado consumidor. También pueden disputar los recursos necesarios, como en el caso de las empresas que requieren las mismas entradas: dinero, materiales y materias primas, máquinas y equipos, tecnología, recursos humanos, servicios, etc. En cuanto a salidas o entradas, la competencia provoca modificaciones en el mecanismo de oferta y demanda del mercado, al interferir la disponibilidad, los precios, la calidad y la relativa facilidad o dificultad en la obtención de los recursos indispensables para las operaciones de la empresa. La competencia afecta la dinámica del ambiente y provoca turbulencia y reacción ambiental.
4. Agencias reguladoras, como entidades gubernamentales, sindicatos, asociaciones de clase, opinión pública, etc., que interfieren las actividades y operaciones de la empresa, casi siempre para vigilarlas, controlarlas y provocar restricciones y limitaciones que reducen el grado de libertad en el proceso de toma de decisiones de la empresa. En caso de presentarse hostilidad en ese sector del ambiente de tarea, la empresa debe adoptar estrategias bien planeadas e implementadas para reducir o neutralizar las coacciones o amenazas externas.

Cualquier cambio relacionado con los productos y servicios ofrecidos por la empresa modificará, de alguna forma, su ambiente de tarea y sus relaciones de interdependencia, es decir, el intrincado juego de poder y dependencia definidos en función del dominio.

El análisis ambiental puede llevarse a cabo con base en información verbal o escrita, investigación y análisis, espionaje, estudios de previsión y sistemas de información gerencial, que varían de acuerdo con la empresa.

Análisis organizacional

Se refiere al análisis de las condiciones internas de la empresa y a su diagnóstico correspondiente: proceso que permite examinar en conjunto los recursos financieros y contables, mercadológicos, productivos y humanos de la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y cómo puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta.

El análisis organizacional debe tener en cuenta los siguientes aspectos internos de la empresa:

a. La misión y la visión organizacionales, los objetivos empresariales y su jerarquía de importancia.

b. Los recursos empresariales disponibles (financieros, físicos o materiales, humanos, mercadológicos y administrativos).
c. La estructura organizacional y sus características, que incluyen los sistemas internos.
d. La tecnología o tecnologías empleadas por la empresa, bien sea para generar sus productos o servicios o para su propio funcionamiento interno.
e. Las personas, sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes.
f. El estilo de administración, que incluye la cultura organizacional, el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

Ninguna empresa presenta la misma fortaleza en todas sus áreas de actuación. Cada área tiene fortalezas y debilidades, y cada empresa –como totalidad– también tiene ventajas y desventajas estratégicas reales y potenciales.

Cuadro 6.3
PERFIL DE UN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Recursos	Áreas de la empresa			
	Producción	**Mercadológica**	**Finanzas**	**Administración**
Financieros	$ por fábrica, por equipo, por producto	$ por ventas, por promoción, por servicios, por investigación de mercado	$ por inversión a largo plazo, por aplicación de recursos	$ por sistema de planeación y control, por desarrollo gerencial
Físicos	Número, localización de las fábricas. Grado de automatización e integración	Número, localización de las oficinas de ventas, de las tiendas y servicio al cliente	Número de accionistas o acreedores principales	Localización de las oficinas centrales
Humanos	Características del personal técnico y de supervisión	Características del personal de ventas	Características del personal de finanzas y contabilidad	Características de los gerentes y personal de *staff*
Sistemas organizacionales	Sistemas de programación de producción, compras y control de calidad	Sistemas de distribución, de servicios, de crédito, de publicidad	Sistemas de flujo de efectivo, de planeación y control presupuestario de contabilidad	Sistemas de valores sociales, de planeación y control, de recompensas, de autoridad

Adaptado de William F. Gluek, *Business Policy and Strategic Management,* Nueva York, McGraw-Hill, 1980, pp. 174-175.

El análisis organizacional verifica la potencialidad y vulnerabilidad de la empresa, para mostrar sus posibilidades reales en términos mercadológicos, financieros, tecnológicos, humanos y organizacionales.

Formulación de alternativas estratégicas

Partiendo de los objetivos empresariales y analizando las oportunidades y amenazas ambientales, por un lado, y la potencialidad y vulnerabilidad internas por el otro, la administración tiene en las manos una herramienta que le ayudará a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción futura de la empresa.

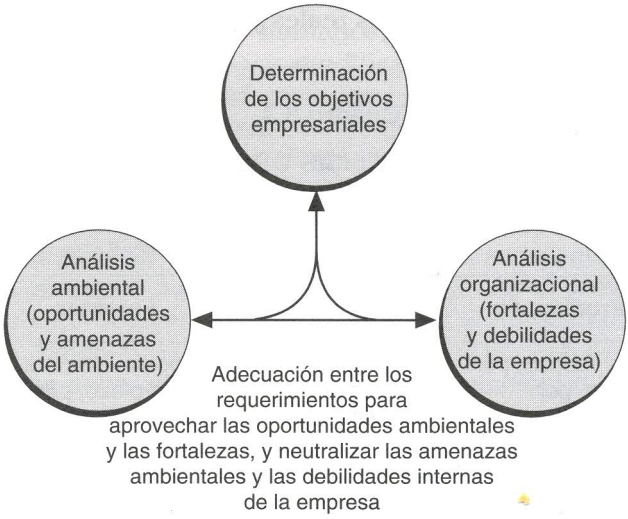


Figura 6.3 Proceso de formulación estratégica.

La formulación de las alternativas estratégicas puede llevarse a cabo dentro de estándares rutinarios o bastante creativos. Dependiendo de la situación externa y la interna, puede darse preferencia a estrategias activas o pasivas. Las grandes empresas dominantes desarrollan estrategias ofensivas en sus principales segmentos de mercado, mientras que las pequeñas prefieren sobrevivir mediante estrategias defensivas cuando actúan en mercados copados por las grandes empresas, o mediante estrategias ofensivas en segmentos de mercado ignorados por las empresas dominantes. Las empresas pueden combinar estrategias ofensivas (activas) y estrategias defensivas (pasivas) en diversas áreas del ambiente de tarea. La posición estratégica dentro de la dimensión activa o pasiva puede ser de cuatro clases, conforme se estudió en el capítulo sobre estrategia empresarial:

1. *Estrategia defensiva:* característica de las empresas que conquistan un dominio de producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores, sin

preocuparse por los cambios de dominio. Son empresas que planean de manera intensiva, tienen control centralizado, utilizan análisis ambiental limitado y son eficientes en sus operaciones y en materia de costos.

2. *Estrategia ofensiva* (o proyectiva): característica de empresas que buscan constantemente nuevos segmentos de productos o mercados, cambian sus dominios para aprovechar mejor las oportunidades ambientales y, por tanto, subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables. Estas empresas prefieren sacrificar la eficiencia en sus operaciones para aprovechar nuevas oportunidades que surgen en el ambiente. Son empresas que utilizan amplios enfoques de planeación, controles descentralizados y amplios análisis ambientales.
3. *Estrategia analítica:* se sitúa entre los dos extremos; presenta características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras.
4. *Estrategia reactiva* (o retardada): es una alternativa aislada y amorfa. En ambientes variables, algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias para adecuarlas a las nuevas condiciones ambientales. Son empresas que reaccionan tardíamente a los cambios ambientales, sea por falta de percepción o sensibilidad o por la ausencia completa de análisis ambiental. Ésta es una posición estratégica ineficaz, puesto que las empresas reactivas escogen una de las tres alternativas anteriores o mueren.

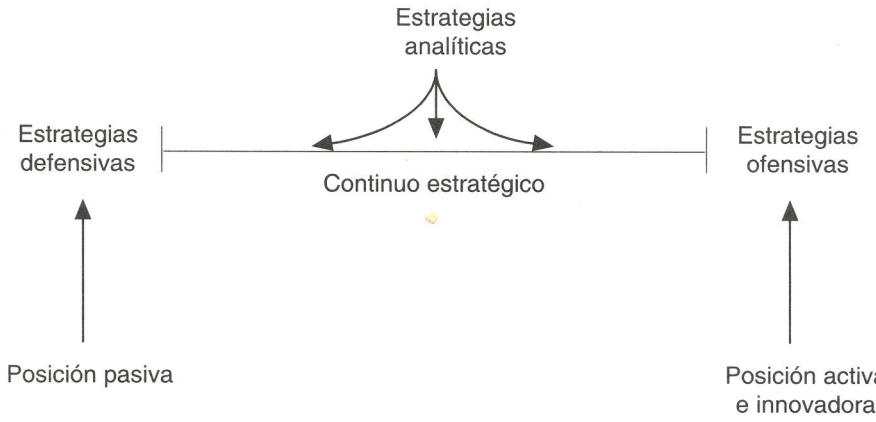


Figura 6.4 Alternativas estratégicas.

Elaboración de la planeación estratégica

La planeación estratégica es la manera de poner en práctica la estrategia empresarial. Mientras la estrategia empresarial se preocupa por "¿qué hacer?" para conseguir los objetivos empresariales propuestos, la planeación estratégica se orienta hacia el "¿cómo hacer?" y tiene en cuenta el diagnóstico sobre "lo que hay en el ambiente" y "lo que tenemos en la empresa".

a. El horizonte temporal de la planeación estratégica debe orientarse a largo plazo. En un ambiente estable, largo plazo puede referirse a cinco o más años; en un

ambiente inestable y turbulento, largo plazo puede referirse máximo a doce meses e incluso estar sujeto a actualizaciones constantes. El aumento del nivel de incertidumbre obliga a que la planeación estratégica se torne más importante. Si hubiese certeza en todo, no habría necesidad de planeación. Ésta existe para dar un poco de coherencia y consistencia a los acontecimientos inciertos.

b. El diagnóstico de la situación actual de la empresa frente al ambiente externo y la identificación de las amenazas y oportunidades constituye el punto de partida para fijar los objetivos empresariales, incluso los de corto plazo y, en consecuencia, formular las alternativas estratégicas. El estrecho margen de maniobra de las empresas en un ambiente incierto obliga a que cualquier recetario deba ser flexible. Las seis etapas de la planeación estratégica pueden intercambiarse y modificar su secuencia. El orden de los factores no altera el producto, puesto que existe una estrecha relación de interdependencia entre las etapas del proceso.

c. El proceso de elaboración de la planeación estratégica debe caracterizarse por canales de comunicación abiertos en todos los niveles de la empresa. Aunque la estrategia empresarial sea una responsabilidad del nivel institucional, esto no significa que la planeación estratégica esté centralizada en la cúpula de la organización, sino que, por el contrario, debe estar descentralizada, puesto que quien mejor elabora la planeación es el propio gerente de línea, que conoce profundamente su área de actuación. Las metas no deben estar sólo en la mente del presidente, sino también en la mente de todos los miembros. El proceso de elaboración de la planeación debe contar con amplia e irrestricta participación de todos los niveles de la organización. La empresa debe responder a las amenazas y oportunidades ambientales de manera solidaria y unánime, apelando a un fuerte efecto sinérgico. La búsqueda y el mantenimiento del consenso entre los niveles y las diferentes áreas de la empresa deben ser constantes e intensivos, ya que no habrá tolerancia ambiental para los desperdicios y pérdidas inútiles resultantes de los conflictos interorganizacionales o intraorganizacionales que caracterizan la empresa sin rumbo definido.

d. El proceso de elaboración de la planeación debe iniciarse y desarrollarse de manera informal y espontánea: la planeación nunca debe ser un factor desencadenante del trabajo en equipo de la organización, sino la resultante de éste.

e. La planeación estratégica debe tener en cuenta todos los factores que, de manera integrada, deben constituir el comportamiento de la empresa. Este conjunto de factores se conoce como las siete eses, a saber:

Staff: el equipo, las personas que conforman la organización y su gerencia, el trabajo en conjunto.

Style: o estilo, comportamiento de los administradores y empleados y su ética de trabajo.

Skills: calificación, aquello que la empresa sabe y la manera como actúa, las habilidades y conocimientos de las personas.

Systems: los sistemas, estándares de comunicación de la organización entre la organización y su ambiente, búsqueda de sinergia e integración.

Structure: estructura organizacional, plano organizacional de la empresa, manera como la empresa se organiza para poner en práctica su estrategia.

Shared values: valores comunes y compartidos por las personas, la cultura organizacional, el modo de pensar o actuar del equipo que forma la empresa.
Superordinate goals: misión y jerarquía de objetivos, filosofía, vocación y finalidad de la organización.
De ahí se deriva la estrategia empresarial (*strategy*), es decir, la manera como la empresa se comporta en su medio ambiente, en función de estos siete factores.

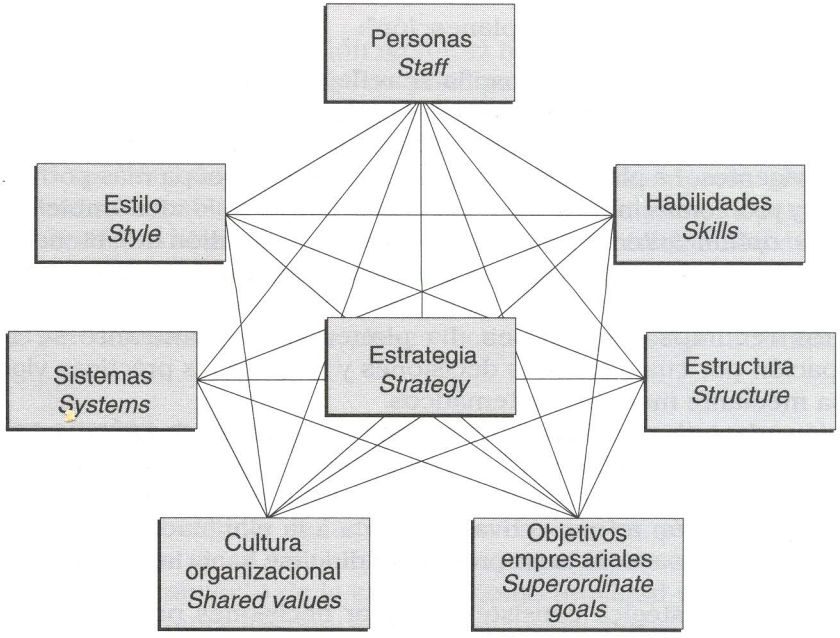


Figura 6.5 Los siete factores que condicionan el comportamiento de la empresa.

La integración de estos factores entre sí y con el ambiente específico de la empresa determina el comportamiento frente a las oportunidades o los desafíos. Este comportamiento se torna más eficaz a medida que la empresa aprende a mejorarlo con la repetición. El aprendizaje organizacional permite el mejoramiento continuo del desempeño y la corrección de los errores o fallas. De ahí la denominación de enfoque incremental para la organización que aprende.

Estos siete factores son interdependientes y, en conjunto, proporcionan un efecto sinérgico que representa la ventaja competitiva de la empresa en el escenario de sus operaciones. La planeación estratégica debe tener en cuenta estos factores, su interacción y su efecto sinérgico.

Los estrategas seleccionan alternativas estratégicas utilizando un enfoque situacional en la planeación de primera generación (nivel institucional) y multiplican los conjuntos de alternativas en la planeación de segunda generación dentro de enfoques mecanicistas graduales. Esto significa que mientras la planeación estratégica (realizada en el nivel

institucional) es orgánica y situacional, la planeación táctica (realizada en el nivel intermedio) y la planeación operacional (realizada en el nivel operacional) tienden a ser cada vez más mecanicistas y rígidas.

Filosofías de planeación

Toda planeación estratégica debe subordinarse a una filosofía de acción. En este sentido, existen tres tipos de filosofía de la planeación[3]:

a. *Planeación conservadora:* su filosofía se refleja en la decisión de obtener resultados buenos, pero no necesariamente los mejores posibles; la planeación intentará introducir con dificultad cambios radicales en la empresa, aunque conserva las prácticas vigentes. La planeación conservadora se preocupa más por identificar deficiencias y problemas internos que por explorar oportunidades ambientales futuras.

b. *Planeación optimizante:* su filosofía se refleja en la decisión de obtener los mejores resultados posibles para la empresa, bien sea minimizando recursos para conseguir determinado desempeño u objetivo o maximizando el desempeño para utilizar mejor los recursos disponibles. La planeación optimizante se basa en la preocupación por cuantificar las decisiones y mejorar las prácticas vigentes en la empresa mediante modelos matemáticos.

c. *Planeación adaptativa:* su filosofía se refleja en la decisión de conciliar los diferentes intereses implicados al elaborar una composición capaz de llevar a resultados que propicien el desarrollo natural de la empresa. La planeación adaptativa trata de reducir la planeación retrospectiva orientada a la eliminación de las deficiencias localizadas en el pasado de la empresa para dirigirse hacia la adaptación ambiental.

La planeación estratégica consiste en tomar decisiones por anticipado y decidir qué hacer ahora antes de que ocurra la acción obligatoria. No se trata sólo de prever las decisiones que se tomarán en el futuro, sino de tomar las decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

Implementación de la planeación estratégica

Implementar significa poner los planes en acción. Es la fase del "hacer que ocurra" en la administración. La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos. Representa el puente entre las decisiones administrativas y la ejecución real que llevan a cabo las personas o los niveles de la empresa.

La planeación estratégica se refiere a decisiones globales, genéricas y amplias. Para ponerse en práctica en todos los niveles de la empresa, es necesario detallarla y subdividirla de manera adecuada. En consecuencia, en el nivel intermedio se subdividirá en planes tácticos para cada departamento de la empresa, y en el nivel operacional

---

[3] Russell L. Ackoff, *Planejamento empresarial*, São Paulo, McGraw-Hill, pp. 4-14.

cada plan táctico se subdividirá y detallará en planes operacionales relacionados con las tareas y operaciones que deben ejecutarse. En los dos próximos capítulos se estudiarán los planes tácticos y los planes operacionales, respectivamente.



Resumen

En el nivel institucional, la planeación recibe el nombre de planeación estratégica de la empresa y presenta tres características principales: está proyectada a largo plazo, se orienta hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y abarca la empresa como totalidad. En consecuencia, es genérica, orientada a largo plazo, macroorientada y exige la participación integrada de los demás niveles de la empresa: nivel intermedio –mediante planes tácticos– y nivel operacional –mediante planes operacionales–. La planeación estratégica incluye seis etapas principales: determinación de los objetivos empresariales, análisis ambiental, análisis interno de la organización y sus recursos, generación, selección y evaluación de alternativas estratégicas e implementación de la estrategia seleccionada mediante planes tácticos y planes operacionales.



Preguntas y temas de repaso

1. Comente las características de la planeación estratégica: proyección a largo plazo, relación entre la empresa y su ambiente de tarea, incertidumbre proveniente del ambiente, involucramiento de la empresa como totalidad y su efecto sinérgico.
2. Especifique y caracterice los principales aspectos del análisis ambiental, que abarca el ambiente general y el ambiente de tarea.
3. Relacione las alternativas de estrategias empresariales defensivas, ofensivas, analíticas y reactivas.
4. Comente el análisis organizacional y la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.
5. Explique qué es planeación estratégica.



Informe para análisis y discusión

Historia de Metal Leve[4]

En 1950 seis amigos (Adolfo Buck, Luiz Camilo de Oliveira Neto, Samuel Klabin, Ludwig Gleich, A. Jacob Lafer y José Mindlin) resolvieron crear una empresa para producir

[4] Este caso se basa en el artículo "A estratégia da Metal Leve, a empresa do ano", *Negócios em Exame*, Abril-Tec. N. 210, pp. 24-30. Rreproducido con autorización de Abril-Tec y Metal Leve S. A.

pistones para motores de automóviles y sustituir las importaciones. De este modo surgió Metal Leve, programada para producir 220 mil pistones por año. Con la instalación en el país de las primeras empresas ensambladoras de automóviles y fabricantes de motores, Metal Leve tuvo que enfrentar grandes desafíos. Las ventas se cuadriplicaron y la empresa puso en práctica un proyecto para fabricar piezas de bronce para motores. Desde entonces, Metal Leve no sólo siguió el crecimiento de la industria automovilística, sino que logró superarlo: de la producción inicial de 220 mil pistones pasó a 9,7 millones y de 2,4 millones de piezas de bronce pasó a 77,3 millones.

Debido a la reducción del ritmo de expansión de las empresas ensambladoras, Metal Leve trató de abrir nuevos frentes en el mercado externo (mediante exportaciones), diversificar su campo de actividad e invertir en nuevos negocios. Un análisis de alternativas de inversión descartó la verticalización al comienzo, pues chocaría con los intereses de los fabricantes de vehículos, los mayores clientes de Metal Leve. Además, garantizar el suministro de las materias primas básicas exigiría grandes inversiones; en consecuencia, la alternativa estratégica de verticalización fue abandonada. La empresa optó por la alternativa de la diversificación aplicando recursos en asociación con otros grupos en campos afines. El primer paso consistió en crear Ex-Cell-O Metal Leve Máquinas Ltda., empresa conjunta (*joint venture*) con el grupo estadounidense Ex-Cell-O para producir máquinas-herramientas destinadas a la industria automovilística. En el mismo año se formó Metal Leve Gould Productos Sinterizados, en asociación con Gould Inc., estadounidense, para fabricar el polvo utilizado en la sinterización (proceso de revestimiento metalúrgico). La diversificación trató de evitar la dependencia excesiva de un solo mercado. Así, otra empresa aliada, Maraú, puesta en marcha con incentivos fiscales en Bahía, produce jugos de fruta concentrados para el mercado interno y el externo. Recientemente, Metal Leve adquirió la participación minoritaria de Thyssen Hueller (controlada por el grupo Thyssen de Alemania), productora de máquinas especiales de alta tecnología.

Para garantizar la calidad de sus productos, requisito indispensable para afirmarse en el mercado interno, ampliar sus exportaciones y acompañar las innovaciones de la industria de repuestos, Metal Leve instaló un centro de tecnología que le permitió la autocapacitación en el desarrollo de varios proyectos. El centro de tecnología es una clase de miniunidad industrial o instalación piloto capaz de probar o repetir en menor escala cualquier operación industrial, sin que sea necesario interrumpir la producción de la fábrica.

Mediante la aplicación de una política financiera prudente, Metal Leve diversificó sus mercados acompañando las innovaciones tecnológicas y adoptando una eficiente gestión de recursos humanos. Estos cuatro principios se aplican en dificultades coyunturales eventuales, en periodos de crecimiento o en periodos de incertidumbre.

Al terminar la época en que la economía brasileña crecía a tasas elevadas, Metal Leve adoptó una estrategia conservadora para evitar compromisos capaces de amenazar el patrimonio de la empresa, aumentó su capital, gracias a su sólida imagen en el mercado accionario, y a los recursos suficientes para financiar su expansión. La terminación de una unidad industrial para la producción de piezas de bronce en São Bernardo do Campo permitió aumentar la capacidad productiva de la fábrica de Santo

Amaro en São Paulo, que empezó a producir sólo pistones y pasadores. Además de la expansión, el aumento de la capacidad de producción fue seguido por un constante esfuerzo de racionalización (mejoramiento de la productividad y reducción de costos) y modernización de equipos mediante programas de inversión para sustituir los equipos obsoletos. Todas estas condiciones permitieron que la planeación de la empresa se orientase a acelerar el proceso de diversificación y concentrar y fortalecer las posiciones conquistadas en los mercados en que actuaba.

La diversificación de la empresa, dedicada al comienzo sólo al suministro de piezas para automóviles, le permitió contar entre sus clientes a los fabricantes de camiones, motocicletas, tractores, equipos agrícolas y de construcción, y locomotoras Diesel. Esta diversificación redujo la dependencia de Metal Leve de los pedidos de las empresas ensambladoras de automóviles, que redujeron su crecimiento después de la crisis energética. Esta estrategia de diversificación aseguró su crecimiento, mientras la industria automovilística y los fabricantes de repuestos presentaban índices modestos de expansión. Otro aspecto importante de la diversificación es el mercado de piezas de repuesto. La reposición de piezas es una salida interesante para evitar que la empresa dependa de un solo mercado. En consecuencia, Metal Leve estableció una estructura comercial con nueve oficinas regionales para atender los pedidos de sustitución de piezas. La empresa ofreció cursos con nociones básicas de mecánica y rectificación de motores a los mecánicos del país.

La estrategia mercadológica de Metal Leve se sustentó en dos herramientas: la calidad y el suministro. Cerca de 15% de la nómina de Metal Leve se dedica al pago del personal ligado directa o indirectamente al control de calidad de los productos.

El éxito de Metal Leve es el resultado de una política de recursos humanos. La empresa desarrolló un programa de mejoramiento de las condiciones de trabajo, mayor comunicación con los empleados, y estableció una política de puertas abiertas.

Uno de los aspectos importantes del desempeño de Metal Leve es la forma como promovió la profesionalización durante su expansión continua. Fueron separadas las atribuciones del consejo de administración (integrado por los fundadores o los principales accionistas) y la dirección ejecutiva (compuesta de ocho directores cuya edad media era 40 años). El presidente es el eslabón entre los dos grupos: la dirección ejecutiva y los miembros del consejo de administración, que mantienen una relación estrecha. Los miembros del consejo tienen mayor participación y contribuyen a la solución de problemas y la toma de decisiones. Los miembros del consejo y la dirección ejecutiva analizan en conjunto la elaboración del plan de metas. Al final de cada ejercicio anual, la empresa selecciona 100 objetivos que debe conseguir cada una de las áreas a que se refieren, o la empresa en conjunto. Cada año se vuelven a programar las metas que no fueron cumplidas o se abandonan si no son viables; no obstante, el grado de concreción de los objetivos es bastante alto, oscilando entre 70 y 80%.

Afectada por los cambios de la industria automovilística, Metal Leve fue adquirida por el grupo alemán Mahle. Esta operación se llevó a cabo porque la globalización exige grandes inversiones en el sector, que sólo las grandes organizaciones están en condiciones de hacerlas.

Caso 6

Honacys S. A., corredora de títulos y valores mobiliarios

Honacys S. A., corredora de títulos y valores mobiliarios, se dedica a la compraventa de acciones en la bolsa de valores, custodia de título y valores mobiliarios, rescate y reaplicación de títulos de renta fija y prestación de servicios en la actualización de derechos diversos. La dirección de Honacys está constituida por el director administrativo, el director financiero y el directo ejecutivo. La empresa cuenta con seis ejecutivos que ocupan cargos de jefes de departamento a los cuales reportan 18 supervisores que, a su vez, dirigen 94 secretarios o asistentes en el nivel operacional de la empresa.

Honacys está ligado a un poderoso grupo financiero liderado por el Banco Tupinambá S. A. Los directores, jefes de departamento, supervisores y todos los secretarios son empleados que ejercían cargos de confianza en el Banco Tupinambá, los cuales fueron licenciados de éste con ocasión de la fundación de la Honacys, cuando empezaron a prestar sus servicios en dicha empresa.

Cuando prestaban servicios en el Banco Tupinambá, todos los empleados pertenecían al sindicato de empleados de establecimientos bancarios del estado de Río de Janeiro. La fecha base para el reajuste salarial del sindicato es el 1o. de septiembre de cada año. Dado que las corredoras no estaban vinculadas a ningún sindicato, Honacys atiende las reinvindicaciones de dicho sindicato concediendo anualmente el reajuste salarial el 1o. de septiembre, según el acuerdo o la decisión del sindicato de clase bancario. No obstante, mediante ley especial, el gobierno vinculó a las corredoras al sindicato de los secretarios, tomando la fecha del 1o. de junio como base para efecto de los ajustes salariales. Por consiguiente, a partir de esta fecha los reajustes salariales de los empleados de Honacys estuvieron determinados por aquel sindicato. La posición legal de la empresa es clara y nítida: sus empleados deben vincularse al sindicato de secretarios por mandato de la ley del gobierno federal. La principal diferencia entre los sindicatos era la fecha base para el reajuste salarial: los empleados de Honacys recibirían un aumento en el valor arbitrado de 43%, a partir de junio, calculado sobre los salarios existentes en la fecha base de junio del año anterior, y el próximo reajuste por acuerdo sindical solamente ocurriría en junio del año siguiente. Todo el personal de la empresa estaba acostumbrado al aumento sindical de los trabajadores bancarios a partir del 1o. de septiembre de cada año y ya tenía el hábito de planear sus presupuestos personales en función de sus expectativas y de sus reinvindicaciones sindicales. Se trataba de una alteración no prevista por el personal ni por la empresa. Por otra parte, las corredoras, entre ellas la propia Honacys, atraviesan un periodo de "vacas flacas" y experimentan fuerte contracción del mercado secundario. Desde entonces, suceden innumerables cierres de actividades de corredoras que experimentan elevadas pérdidas tanto en la composición de sus carteras de títulos como en el

aumento de gastos operacionales, junto con el estancamiento sensible de los ingresos. Además de las variables legales (modificación de la vinculación sindical, con modificación de fechas y esquema de reajuste salarial), otras variables ambientales económicas originan coacciones y contingencias a las cuales Honacys no se puede sustraer. Sabedor de estas restricciones, el director administrativo propuso en reunión de dirección que los jefes de departamento fuesen avisados en una reunión especial donde se debatieran todos los detalles y consecuencias de la modificación sindical. En esta reunión, se pediría a los jefes de departamento que comunicaran personalmente a los supervisores y secretarios la medida gubernamental y pidieran su colaboración, ya que se preveían problemas financieros futuros para todos los empleados. La propuesta fue aceptada y la reunión se llevó a cabo. Sin embargo, sus resultados no fueron alentadores pues los reclamos fueron agresivos. Honacys, como la mayoría de las corredoras, no efectuaba aumentos espontáneos de salario, sino simplemente reajustes por fuerza de los acuerdos sindicales. El cambio de la fecha base y las ventajas sindicales promovidas por el sindicato de los secretarios significaría una pérdida para los empleados de Honacys y demás corredores: además de que el porcentaje del reajuste salarial sería menor, el nuevo reajuste sólo se haría en junio del año siguiente y no en septiembre de este año. La propia dirección de Honacys también fue víctima de este cambio legal. Además, experimentó cambios en el comportamiento de sus empleados. Algunos síntomas de estos cambios fueron los siguientes:

a) Conversaciones informales entre los ejecutivos y los empleados para comentar negativamente las desventajas de la nueva vinculación sindical.
b) Solicitud de transferencia de empleados hacia el Banco Tupinambá para mantener su condición sindical anterior.
c) Propuestas de acuerdo para presentar la renuncia por parte de muchos empleados.
d) Falta de motivación para el trabajo.
e) Faltas y retrasos constantes en el trabajo.
f) Boicot en la ejecución de ciertas tareas.
g) Atención deficiente y precaria a los clientes de la empresa.
h) Inseguridad total en cuanto al futuro.

La dirección tenía pleno conocimiento de estos sucesos. Se realizó una nueva reunión de los directores con los jefes de departamento para solicitar la colaboración de todos en la empresa y pedir que esperasen el nuevo aumento sindical hasta junio próximo, puesto que la situación de la empresa no permitía aumentos salariales fuera de la época establecida, debido a que el presupuesto de gastos de la Honacys apenas preveía aumentos sindicales. El mayor problema de Honacys era que los servicios prestados por la corredora son muy especializados y complejos, lo cual impide encontrar sustitutos en el mercado de trabajo. No obstante, la reunión –en vez de mejorar el comportamiento de los ejecutivos y de los empleados– avivó los conflictos y exacerbó los ánimos. ¿Qué hacer?