



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



Profesionalización y management en la pymes

Resco de Bernardas, Marta Beatríz

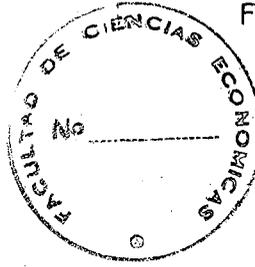
2000

Cita APA: Resco de Bernardas, M. (2000). Profesionalización y management en la pymes. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



118-0028

Col. 1902/01/01

Materia: Tesina

1. rep. G. 2001, G. 2002, 2003

Tema:

Tercer

Profesionalización y managment en las Pymes.

Profesores: Adriana Fassio y Angel de Mendonca

Alumna: Marta Beatriz Resco de Bernadas

1er. Cuatrimestre año 2000

Indice

I - Introducción	1
I.1. Desarrollo	2
I.2. Descripción de la empresa objeto del trabajo	5
I.3. Contexto de la empresa	5
I.4. Información suministrada por la Cámara que agrupa a la actividad	6
I.5. Organigrama de la empresa de publicidad en la vía pública	7
II – Marco Teórico	8
II.1. El núcleo operativo	9
II.2. La cumbre estratégica	10
II.3. La línea media	10
II.4. La tecnoestructura	10
II.5. El staff de apoyo	10
II.6. El funcionamiento de la organización	11
III – Formalización del comportamiento	12
III.1. Capacitación y adoctrinamiento	12
III.2. Diseño de la estructura	13

III.3. Agrupamiento de unidades	13
III.4. Bases para el agrupamiento	14
III.5. Sistemas de planeamiento y control	15
III.6. Dispositivos de enlace	15
III.7. Gerentes integradores	15
III.8. Posiciones de enlace	15
III.9. Fuerzas de tareas y comisiones permanentes	15
III.10. Estructuras matriciales	15
III.11. Estructuras centralizadas y descentralizadas	16
III.12. La estructura básica (Burocracia profesional)	16
III.13. Problemas de coordinación	17
III.14. La estrategia del judo	22
III.15. Para entender a las organizaciones	25
III.16. La innovación	26
III.17. Con nuevo diseño	26
III.18. A cumplir promesas	27
IV – Síntesis	28
V - Bibliografía	

Tema: Profesionalización y managment en las Pymes

Introducción

Al hablar de la situación de las empresas, las Dras. Galván y Tovella (1998)¹ expresan en su trabajo: "Es sabido que la realidad del mundo y en particular de los mercados ha cambiado a partir de los años 70, en el cual se encuentra mayor oferta que demanda. Turbulentos mercados (falta de estabilidad) con cambios constantes y tendencias globalizantes; hacen que para poder posesionarse en ellos se necesite disponer de herramientas de gestión diferentes (distintos a los utilizados hasta el momento), cada vez más se debe atender el medio ambiente o sea administrar estratégicamente, lo que implica tener herramientas distintas que permitan dar al producto y/o al servicio la diferenciación para la supervivencia." Es decir una forma de atracción, que lo distinga de los otros similares o diferentes, de forma de darle una supervivencia en el mercado.

Y es a causa de ello que cada vez más se requerirá personal más capacitado en las distintas áreas para hacer que las mismas sean cada vez más eficientes. Para ello las Pymes deberían ver la forma de utilizar más profesionales, tal vez no por tiempo completo, sino como elemento de asesoramiento parcial (o Staff), lo que les permitiría estar bien asesorados sin que el costo les resultara tan elevado, como lo sería el utilizar al profesional de tiempo completo.

Y agregan las Dras. Galván y Tavella (1998): "Lo más importante en una organización es el desarrollo de una visión, una dirección y una organización competente y comprometida. Le llegó el momento al empresario en que no puede hacer todo, pues sino pierde el sentido de la visión en aras de la acción". Al crecer las empresas; en ellas se debería contratar personal con habilidades más específicas de gestión, que permitan sustituir el énfasis en el control, sin dejar de lado la coordinación (intervenir o supervisar). Para esto se deberá generar una mayor disciplina en el manejo del trabajo y planear el manejo de la empresa; y es aquí donde se empieza a pedir ayuda a consultores de distintas especialidades de acuerdo al ramo al que se dedique la empresa. El crecimiento en las Pymes podría dar origen a la profesionalización y al managment, que no es fácil de aceptar por parte de sus dueños, ya que no todo empresario Pyme a pesar de reconocer los límites a partir de los cuales la intuición y la experiencia no le son suficientes, es capaz de reconocer la necesidad de profesionales en distintas áreas.

En el área a la que mi trabajo va a referirse: publicidad en la vía pública, se requiere la intervención de profesionales en muchas áreas específicas, como ser: a) formalización de contratos, b) lineamiento y gestión de ventas, c) contabilidad, etc. En la medida que esto no se concrete en forma correcta puede traer grandes y graves problemas al empresario.

El encontrar material referido al tema Profesionalización propiamente dicho, me resultó muy difícil de conseguir, si bien he encontrado bastante material en la parte de estructura de las organizaciones en las que se acota el uso de profesionales y managment en casi todas las áreas, aunque no es indispensable que estos sean

¹ Dras. Liliana Galván y Laura Tovella -CPCECC/98

profesionales universitarios, estos pueden ser técnicos especialistas en determinada materia, que resulten necesarios para la organización de la que se trate.

Con relación a la empresa a la que mi trabajo se refiere, si bien tiene bastantes profesionales de Staff (abogados, contadores, técnicos electricistas y mecánicos), le faltaría alguien que supervisara la parte comercial de ventas con los conocimientos que para el caso se requieren. Si bien internet, momentáneamente no los afecta, supongo que no pasará mucho tiempo para que la publicidad pueda ser manejada vía internet; esa es una cosa que debería comenzar a analizarse para no quedarse en el tiempo.

Sin embargo hay que tener en cuenta que muchas cosas deberán cambiar para hacer que las empresas sean competitivas a nivel no sólo nacional, sino también a nivel internacional, entre ellas debería ser el asesoramiento profesional y de management, creando así una empresa más competitiva para atender no sólo los mercados nacionales, sino también los internacionales.

Desarrollo

En el campo de las estrategias competitivas que las pequeñas y medianas empresas necesitan conocer y aplicar como forma ineludible de sortear las duras exigencias que le impone hoy el escenario de libre mercado, economía abierta y globalización, son varias las dificultades en aplicar técnicas administrativas en las Pymes, entre ellas están:

1. La personalidad del gerente – propietario.
2. El desconocimiento de la ciencia administrativa.
3. La falta de experiencia en constituir y manipular una estructura orgánica.
4. La escasez de asesoramiento especializado.
5. El no aprovechamiento del avance tecnológico de la computación.
6. La falta de tiempo o recursos para encarar este problema.

No es común encontrar hombres a cargo de estas empresas que reconozcan la necesidad de un asesoramiento especializado, o la utilización de técnicas de gestión, porque piensan que fueron ellos los que llevaron adelante la empresa y no necesitan ningún salvador que los oriente o ayude y sólo lo instrumentan como snobismo (admiración infundada por todas las cosas que están de moda)

La acción de toda organización debe procurar la optimización del uso de los escasos recursos disponibles frente a las crecientes necesidades, tendiendo a mejorar los grados de eficacia y eficiencia de la gestión, entendiendo por tal el cumplimiento de objetivos, políticas, planes y programas al menor costo y en el menor tiempo.

Puede reconocerse como eficiencia (virtud y facultad para lograr un efecto determinado) en el flujo de producción, al Just in time que surge del Japón, donde surge como una consecuencia de sus limitaciones y sus ventajas competitivas. Allí se desarrolla un imaginario proceso de producción a contramano del sistema convencional y con un rotundo éxito. Las claves de este sistema son: la disminución de los tiempos, costos y la importancia dada a los operarios. Es un sistema por el cual todos los procesos producen las piezas necesarias en el tiempo necesario y se mantienen únicamente las existencias necesarias para mantener unidos los procesos (para lograrlo es indispensable que todos los procesos tengan un conocimiento preciso del tiempo y cantidad necesaria de producción. Es un sistema a tener en cuenta para el tiempo de entrega de cualquier trabajo o servicio en cualquier empresa. La eficacia (virtud, actividad y poder para obrar) está dado dentro de la empresa por la dirección o gerencia

en la toma de decisiones. En el caso de la empresa en cuestión toda la eficacia de la empresa recae en manos de la dueña. Otras de las formas eficaces de trabajar es no dejar que los profesionales actúen en forma separada, deberían hacerlo en forma conjunta, para de esa manera brindarle a la empresa un servicio más eficiente.

Con relación a la publicidad se puede decir que los excitantes días del apogeo quedaron atrás. Hay que encontrar nuevas maneras de atraer al público cada vez más reticente.

La publicidad fue definida hace doscientos años como "*promesas*". Esta sigue siendo la esencia de la publicidad; pero esta debe ser hecha a una cantidad suficiente de personas, en forma efectiva, se ha convertido en un asunto muy complicado. Los anunciantes quieren saber si en el fondo obtendrán el retorno suficiente por cada dólar invertido. Es una explosión que se expande a todos los medios, sin excluir ninguna de sus manifestaciones, (incluye prensa escrita, el cable, la vía pública, la radio, la televisión, y por supuesto Internet). Esto provocó un desenfrenado debate entre la publicidad basada en la marca y la orientada a las ventas. A parte de esto los expertos en estos medios han descubierto grupos de individuos que, después de décadas de exposición, desarrollaron inmunidad a la publicidad. Si a esto le agregamos la presión ejercida por los anunciantes por comprobar la eficacia de los anuncios, hay más de una razón para que los más grandes publicitarios estén al borde de un ataque de nervios. A las agencias se les paga por el trabajo que muestran. Pero las campañas, aunque su impacto sea variable, reciben la misma recompensa. Como se ve la definición de hace doscientos años estaba en lo cierto, ya que tantos años después, la publicidad sigue haciendo grandes promesas. Sólo que, ahora, las agencias tendrán que cumplirlas. En síntesis: en el marco de una explosión que sacude a todos los medios (la prensa escrita, la radio, la televisión, la vía pública, internet), los creativos tendrán que replantearse su visión de la publicidad. Y actualizar las estrategias que utilizan.

Descripción de la empresa objeto del trabajo:

La empresa está constituida bajo la forma de Sociedad Anónima, su trayectoria comenzó en el año 1988, la actividad de la empresa es publicidad en la vía pública. Los fundadores fueron los padres de la Señora que actualmente dirige la empresa; el caso es entonces, el de una empresa familiar, donde ya se produjo el traspaso generacional. La visión de la empresa es ocupar en el mercado una mayor representatividad tanto física como en lo relacionado a ganancias (expansión de mercado), la misión trata al mismo tiempo de no perder el buen nombre y la trayectoria logradas.

Con relación al trato interno siguiendo las estructuras de Henry Mintzberg, diría que es una estructura simple, donde la parte operativa y administrativa tiene contacto directo con la dueña, quien determina en que momento donde y cuando se deben efectuar los trabajos, pagos y todo otro movimiento que atañe a la empresa incluyendo la supervisión y firma de los contratos de alquiler de espacios publicitarios.

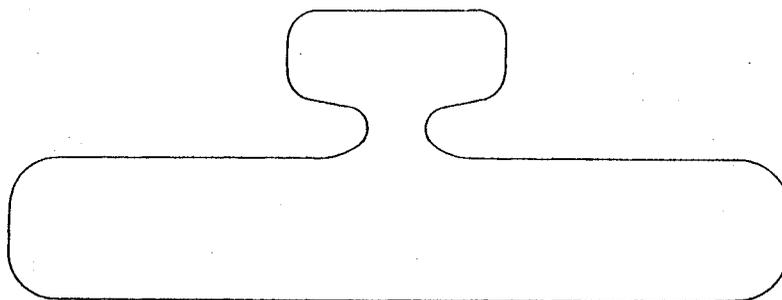


Figura 8-1. La Estructura Simple.

La organización cuenta actualmente en su plantel con el siguiente personal:

Dentro de los profesionales que asesoran a la empresa como Staff fuera de la organización se encuentran:

2 Abogados y un Estudio Contable, uno de los Abogados le brinda servicios a la empresa por todos los temas relacionados con la parte comercial de la empresa, (contratos de servicios, los cuales son muy específicos, y todos los problemas provocados por los contratos y la relación que estos establecen entre las empresas que intervienen). El otro Abogado le brinda servicios por los problemas administrativos, laborales, impositivos, etc. El Estudio Contable asesora a la empresa en temas contables (contabilidad, balances, etc.) e impositivos (liquidaciones de los distintos impuestos y seguimiento de las causas impositivas hasta el momento del juicio)

- 3 personas en la parte administrativa {
 1 administrativa
 1 cadete
 1 empleado para tramites municipales y Vs.
- 4 personas en el taller {
 1 conduce el camión y colabora con las otras dos.
 2 personas cuyo trabajo es construcción e instalación de
 carteles así como también el mantenimiento de los
 mismos.
 1 supervisor de los tres anteriores y a la vez control del
 buen funcionamiento de los carteles existentes.
- 1 persona cuya función es la de diseñar los carteles y las pantallas de los carteles
 publicitarios(forma, dibujo, colorido, iluminación, etc.)
- 3 personas cuya función es ser vendedores de espacios publicitarios (así se denomina el
 servicio que presta la empresa)

Con relación a la profesionalización, si bien esta está incorporada en parte a la empresa, se nota la falta de trabajo en conjunto, cada profesional trabaja independientemente, cosa que no redundo tanto en beneficio de la misma. Se lograría mucho más con el trabajo coordinado de todos los profesionales, evitándose a veces duplicación de información y asesoramiento. En cuanto al Management, este falta en algunas áreas importantes para el desarrollo de la empresa, en el área de ventas se debería integrar el departamento con una coordinación y unificación mayor, lo que le daría a la empresa mayor seguridad de que se atacan todas las posibilidades de venta.

Contexto de la empresa

La cartera de clientes de la empresa es buena, aunque en estos momentos y a causa de los problemas financieros por los que atraviesa el país, se ha ido reduciendo la clientela en volumen, pero no en calidad.

A causa de este último comentario, se vio forzada a realizar arreglos para compartir actividades con algunos supermercados a fin de utilizar sus espacios publicitarios, debiendo compartir el uso de los mismos con ellos. Esto acarreo grandes inversiones, no fáciles de recuperar en el corto plazo.

Los costos son por costeo variable donde se incorpora a la contabilidad la clara distinción entre los costos que varían directamente con el volumen (costos variables), de aquellos que permanecen estáticos y que deben ser cubiertos por los resultados del ejercicio (costos fijos). Estos son no solo son valores de producir un bien o servicio; sino también su valor de mantenimiento y seguimiento de la actividad.

En la actualidad tienen una página de internet, con la que tienen opción de colocar el producto en todo el país, ya que existiendo productores del interior que venden en la Capital y Pcia. de Buenos Aires, se ven interesados de realizar algún tipo de contratación directa sin intermediarios (agencias de publicidad). Existen dos tipos de contratos: los directos y los por intermedio de agencias de publicidad.

Los carteles pueden exhibirse de acuerdo a la siguiente forma: a) sobre terrazas, b) sobre columnas, c) en las rutas, d) en el campo o la ciudad. e) iluminados con luz

artificial ó no, f)de una sola cara o de dos caras, g)dentro del estacionamiento de los supermercados.

El trabajo consiste en lo siguiente: se buscan y consiguen lugares donde colocar los carteles de publicidad, por otro lado los vendedores tratan de conseguir que alguna empresa contrate el alquiler de un espacio publicitario (así se le llama al servicio que se presta). Por el uso del espacio se paga un alquiler al propietario del lugar donde va ubicado el cartel, y a la Municipalidad de la zona en que este será colocado se le paga un % por lo que se llama impuesto publicitario. El anunciante (el que contrata el espacio publicitario para colocar su publicidad), elige el diseño o dibujo que se colocará allí, de acuerdo a su solicitud (la del anunciante), el diseño es confeccionado por la empresa publicitaria, una vez que el croquis es aprobado por el anunciante, se firma el contrato de publicidad. Luego se procede a pintar ó dibujar el anuncio, de acuerdo a los diseños aprobados. El alquiler del espacio físico es mensual, tanto para el alquiler cobrado por el servicio brindado como para el pagado por el publicista por el uso del espacio físico. Cuando el cartel está iluminado, el costo de la iluminación se traslada al que contrata el servicio, y se le abona la misma cifra al que da en usufructo el uso de la luz.

Información suministrada por la Cámara que agrupa a la actividad:

De acuerdo a lo informado por la cámara que agrupa a las empresas de publicidad en la Vía Pública (A.P.E.M.A.), hay empresas que poseen profesionales en diversas áreas (arquitectos, diseñadores, etc) para todo lo que se refiere a la construcción y diagramación de carteles y afiches. Algunas empresas realizan exhibiciones de inflamables gigantes de aire frío; como los tigres exhibidos en las estaciones de servicio Esso ó los muñecos de Mc Donald`s.

Existen en el mercado alrededor de 50 ó 60 empresas que se dedican a la publicidad en la vía pública, ubicadas en distintos lugares del país, aunque la mayoría se encuentra en la provincia de Buenos Aires y en la Capital Federal (datos suministrados por la cámara).

Se me informó también que la cámara se reúne cada 15 días, y en estas reuniones se trata de dar soluciones a los problemas de los asociados, por intermedio de ella también se realizan gestiones ante organismos oficiales y municipales. Se les envía un boletín informativo a los socios periódicamente con sugerencias sobre el medio y sus problemas; pero cuando se solicitó un boletín, se me dio uno de abril de 1993, lo que para los fines solicitados no me sirvió, ya que tengo la seguridad que ni las empresas ni la situación, ni las inquietudes eran las mismas en esa época que ahora.

La cámara está afiliada a F.E.L.A.P.A.(Federación Latinoamericana de Publicidad exterior). En junio estuvieron en Jerusalem en un congreso sobre publicidad en el exterior, en donde se intercambiaron conocimientos muy interesantes sobre la especialidad.

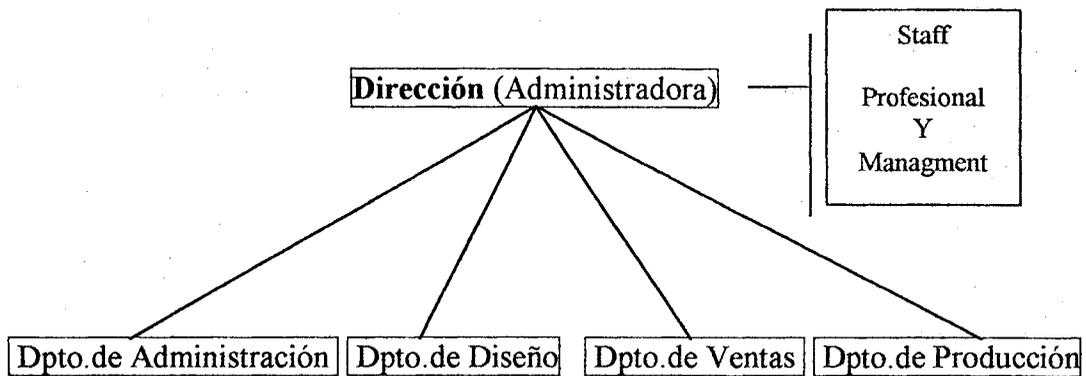
También están asociados a F.E.P.E.(Federación Europea de publicidad exterior), de ella también se obtienen algunos beneficios e intercambio de conocimientos con los asociados del país.

La cámara también por intermedio de sus expertos realiza seminarios explicando sobre la publicidad en la vía pública en distintas municipalidades y universidades.

Entre el 11 y 12 de Agosto del corriente año se realizará en la ciudad de Buenos Aires un congreso latinoamericano de publicidad con la intervención de la F.E.L.A.P.A.;

siendo este uno de los eventos internacionales más importantes que se lleve a cabo con relación a la publicidad exterior en el país.

Organigrama de la Empresa de Publicidad En la Vía Pública



Marco Teórico

La realidad del mundo y en particular de los mercados ha cambiado a partir de los años 70, en el cual se encuentra mayor oferta que demanda. Turbulentos mercados (falta de estabilidad) con cambios constantes y tendencias globalizantes; hacen que para poder posesionarse en ellos se necesite disponer de herramientas de gestión diferentes (distintos a los utilizados hasta el momento), cada vez más se debe atender el medio ambiente o sea administrar estratégicamente, lo que implica tener herramientas distintas que permitan dar al producto y/o al servicio la diferenciación para la supervivencia. Lo más importante en una organización es el desarrollo de una visión, una dirección y una organización competente y comprometida. Le llegó el momento al empresario en que no puede hacer todo, pues sino pierde el sentido de la visión en aras de la acción.

Se deberá tener en cuenta que cada actividad empresarial organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre distintas tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas. Los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna ó armonía, tanto como para una consistencia básica con la situación de la organización (su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.), a veces estos factores de situación son a menudo no menos "escogidos" que los elementos de la estructura mismos. La dimensión de la organización en su ambiente, hasta donde crece, el método que usa para producir sus productos o servicios (todo esto es seleccionado también); lo que nos lleva a la conclusión de que tanto los parámetros de diseño como los factores de situación deben agruparse para crear lo que llamaremos configuraciones. Dependiendo de cómo se efectúen las distintas elecciones, pueden diseñarse distintas configuraciones, pero en la practica la cantidad de estas que son efectivas para la mayoría de las organizaciones puede ser bastante pequeña. Hay que recordar que la estructura involucra dos requerimientos fundamentales, (la división de trabajo en distintas tareas, y el logro de la coordinación entre ambas tareas). La coordinación, probó ser un asunto más complicado, involucrando varios recursos, a los que puede llamarse *mecanismos coordinadores* (correspondiendo tanto a control y comunicación como a coordinación).

El diseño de una estructura orgánica efectiva, parece involucrar la consideración de solo pocas configuraciones básicas.

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: ajuste mutuo, supervisión directa estandarización de procesos de trabajo y de producciones de trabajo y de destreza de trabajadores. Estos deben ser considerados los elementos básicos de la estructura, el pegamento que mantiene unidas las organizaciones.

El ajuste mutuo lo logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. A medida que la organización sobrepasa su estado más simple, la supervisión directa logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el

trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones. El trabajo también puede ser coordinado sin ajuste mutuo o supervisión directa, puede ser estandarizado. Se dice que los trabajos están estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados ó programados. Las producciones son programadas cuando el resultado del trabajo (las dimensiones del producto o del desempeño), están especificadas. la destreza (y conocimientos).

Son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

A medida que el trabajo organizacional se vuelve más complicado, los medios preferidos de coordinación parecen desplazarse del ajuste mutuo a la supervisión directa o estandarización, preferiblemente de procesos de trabajo, o de producciones, o sino de destreza, volviendo finalmente al ajuste mutuo.

La escuela de "Administración Industrial y General" originadas por Henri Fayol (1916) y que popularizaron en el mundo inglés otros autores, se popularizaron términos como *unidad de mando* (subordinado con un solo superior), *cadena escalar* (línea directa de mando desde el gerente gral. pasando por los sucesivos superiores hasta los trabajadores) y *extensión del control* (la cantidad de supervisores reportándose a un solo superior).

Otra promovió la estandarización del trabajo a través de la organización. (Administración científica, promovida por Federick Taylor en Norteamérica y en Alemania Max Weber escribió sobre estructuras mecanizadas ó burocráticas, donde las actividades se formalizaban por reglas, descripción de tareas y capacitación). Existieron muchas escuelas más (sociológicas y psicológicas, del conductismo, de la teoría de la organización, de la teoría de sistemas, etc.)

Y así por casi la mitad de este siglo, la estructura de la organización significaba un grupo de relaciones oficiales de trabajo estandarizado, construidas alrededor de un sistema cerrado de autoridad formal; no fue sino en una publicación de 1939¹, donde se escribió sobre la presencia de la estructura informal (relaciones no oficiales dentro del grupo de trabajo).

Hubo otra escuela de pensamiento llamada "relaciones humanas" (año 1950 y 1960) cuyos promotores buscaban demostrar por investigación empírica que el confiar en la estructura formal, era en el mejor de los casos desatinado, y en el peor de los casos peligroso para la salud psicológica del trabajador.

La investigación más reciente se ha alejado de estas dos posiciones extremas. Estos estudios han demostrado que las estructuras formales é informales están entrelazadas y frecuentemente son indefinibles.

Se puede desarrollar un diagrama considerando las diferentes partes que componen la organización y la gente que contiene cada una. En la base se encuentran *sus operarios*, que son aquellas personas que ejecutan el trabajo básico de producir los productos ó brindar los servicios. Ellos forman *el núcleo operativo*.

El núcleo operativo, abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionados directamente con la producción. Ellos realizan cuatro funciones principales: 1) Aseguran los insumos para la producción. 2) transforman los insumos en producción.

¹ Roethlisberger y Dickson Interpretaciones de experiencias llevadas a cabo en una planta de Western Electric Hawthorne.

3) Distribuyen las producciones y 4) Proveen apoyo directo a las funciones de entrada, transformación y producción. Este núcleo operacional es el corazón de toda organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

A medida que crece la organización se hace obligatorio tener un gerente absoluto (es el gerente que se hace cargo de la supervisión directa de los operadores), que esté en lo que llamamos *la cumbre estratégica*.

La cumbre estratégica, es la que está encargada de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan ó que de otra forma tengan poder sobre la organización; en ella se encuentran las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización, y todos aquellos gerentes de alto nivel cuyos intereses son globales. Esto vincula tres tipos de obligaciones: 1) la supervisión directa, 2) la administración de las condiciones fronterizas de la organización (información de los gerentes a las personas influyentes en el ambiente acerca de las actividades de la organización y 3) este grupo se relaciona con el desarrollo de la estrategia de la organización. Este trabajo se caracteriza por el mínimo de repetición y estandarización, considerable discreción, y ciclos relativamente largos de toma de decisiones.

Cuando la organización sigue creciendo se incorpora *la línea media*, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica.

La línea media, la cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de la línea media con autoridad formal. Existe un límite de operario que puede supervisar un gerente, las empresas pequeñas pueden trabajar con un gerente, las mayores requieren más; así es construida la jerarquía organizativa (a medida que un supervisor es puesto a cargo de una cantidad de operadores para formar una unidad orgánica básica, otro gerente es puesto a cargo de una cantidad de estas unidades para formar una unidad de mayor nivel, y así sucesivamente hasta que todas las unidades que restan puedan estar bajo un solo gerente en la cumbre estratégica para formar la organización total).

A medida que el trabajo se va haciendo más estandarizado como un medio para coordinar su trabajo, nace otro grupo de gente, que llamaremos los analistas. Ellos desempeñan tareas administrativas, pero de naturaleza distinta (Staff, fuera de la jerarquía de autoridad de línea) *la tecnoestructura*.

La tecnoestructura, en ella encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando en trabajo de otros, están fuera de la corriente de trabajo operacional, sirven para llevar a cabo ciertas formas de estandarización en la organización. En una organización totalmente desarrollada, la tecnoestructura puede desempeñarse en todos los niveles de la jerarquía. Son los que pasan gran parte de su tiempo en comunicación informal.

Finalmente a medida que crece más la organización tiende a agregar unidades de Staff de una naturaleza diferente, son los llamados *Staff de apoyo* (consejo legal, relaciones públicas, etc).

El staff de apoyo, está formado por una cantidad de unidades, todas especializadas, que existe para suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional. Las unidades de apoyo pueden ser encontradas en varios niveles de la jerarquía, dependiendo de los receptores de este servicio.

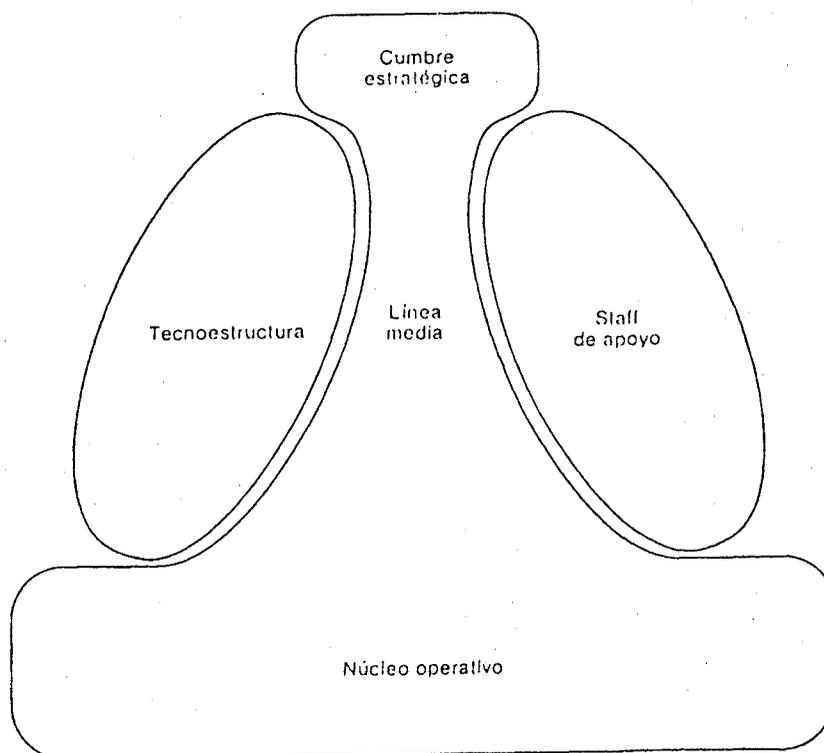


Figura 1-2. Las cinco partes básicas de la organización.

El funcionamiento de la Organización

Varios sistemas: 1) *sistema de autoridad formal* (es el que se sigue por el organigrama de la organización). Organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división de trabajo, mostrando a simple vista a) que posiciones existen en la organización b) como están estas agrupadas en unidades, c) como fluye entre ellas la autoridad formal.

2) *Sistema como una red de flujos regulados* es compatible con las nociones tradicionales de autoridad y jerarquía, pero, distinta de la primera, esta pone más énfasis sobre la estandarización que sobre la supervisión directa.

3) *Sistema de comunicación informal* esto nos indica que existen centros de poder no oficiales en las organizaciones y que las grandes redes de información informal suplen y a veces burlan los canales de autoridad y regulación.

4) *Sistema de constelaciones de trabajo* la base de la visión aquí es que los pares se agrupan para hacer su trabajo. Cada grupo ó constelación trata con distintas decisiones apropiadas a su propio nivel en la jerarquía, y está unido sólo flojamente con los otros.

5) *Sistema de procesos de decisión ad hoc* lo que tenemos en esta superposición es la corriente de una decisión estratégica, del principio al fin.

Ninguno de los cinco sistemas por sí sólo es la correcta, cada una es una simplificación de la realidad organizativa, y cada una de ellas tiene una pizca de verdad. Sólo combinándolas podremos comenzar a lograr una sensación de la verdadera complejidad del funcionamiento de la organización

Configuraciones básicas según H.Misntzberg (2000)²

1. La estructura simple. (basada en la supervisión directa, en la que la cumbre estratégica es la parte clave)
2. La burocracia mecánica (basada en la estandarización de procesos de trabajo, en la que la tecnoestructura es parte clave)
3. La burocracia profesional (basada en la estandarización de destreza, en la que el núcleo operativo es parte clave)
4. La forma divisional (basada en la estandarización de producciones, en la que la línea operativa es la parte clave)
5. La adhocracia (basada en el ajuste mutuo, en la que el staff de apoyo es la parte clave)

Según Herbert Simon (1969), “la esencia de las ciencias creadas por el hombre es el diseño”. El diseño supone albedrío, una capacidad para alterar los sistemas. En el caso de la estructura organizativa, diseño significa girar aquellas manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores y afectan así como funciona una organización.

Especialización de tareas: pueden ser en dos dimensiones, la primera es en amplitud ó alcance, la segunda dimensión de l especialización se relaciona con la profundidad, con el control sobre el trabajo.

Especialización horizontal de tareas, es una parte inherente de cada organización, verdaderamente de toda actividad humana. La especialización horizontal aumenta la repetición en el trabajo, facilitando de esta forma su estandarización. Las producciones pueden ser producidas en forma más uniforme y eficiente, también centra su atención en el trabajador, lo que facilita el aprendizaje. Una razón final es que el individuo corresponda al trabajo.

Especialización vertical de tarea, separa el desempeño de trabajo de la administración de este.

Ampliación de tarea. La especialización de tareas crea una cantidad de problemas propios, especialmente de comunicación y coordinación. En la ampliación horizontal de la tarea, el trabajador se ocupa de una amplia variedad de tareas asociadas con la producción y servicios. En cambio cuando la tarea es ampliada verticalmente, ó enriquecida, el trabajador no sólo ejecuta más tareas, sino que también gana más control sobre ellas. Las tareas complejas, especializadas horizontal pero no verticalmente, son generalmente llamadas *Profesionales*. Las tareas de staff de apoyo tienden a ser altamente especializadas en la dimensión horizontal. En cambio los roles que desempeñan los gerentes son tan variados, y se requiere tanto cambio entre ellos en el transcurso del día, que estas son las menos especializadas de la organización.

Formalización del comportamiento:

Formalización del comportamiento, este parámetro representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, especialmente de estandarizar sus

² Diseño de organizaciones eficientes, 2000.

procesos de trabajo. El comportamiento puede ser formalizado en tres formas básicas: 1) Por la posición (como en una descripción de tareas) 2) Por la corriente de trabajo (siendo atribuidas las especificaciones al trabajo) 3) Por reglas (siendo emitidas las especificaciones en general.) No importa cuales sean los medios de formalización, el efecto sobre la persona que hace el trabajo es el mismo; su comportamiento es regulado. Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, esencialmente para predecirlo y controlarlo. Por eso la formalización es utilizada cuando las tareas requieren coordinación reciosa y cuidadosamente predeterminada. La relación clave debe ser evidente ya: cuanto más estable y repetitivo el trabajo, más programado es y más burocrática es la parte de la organización que lo contiene.

Capacitación y adoctrinamiento. La capacitación se refiere al proceso por el cual se enseñan los conocimientos y las destrezas relacionadas con el cargo; y adoctrinamiento es el proceso por el que se obtienen las normas organizacionales. La capacitación es un parámetro de diseño clave en todo trabajo que llamamos *profesional*. Los profesionales son capacitados durante largos períodos de tiempo, aún antes que asuman sus posiciones; esta capacitación tiene origen fuera de la organización, a menudo en una universidad. Una vez que los capacitados han demostrado el comportamiento requerido, son debidamente declarados apropiados para el cargo por la asociación profesional, y son posteriormente controlados por la organización para desempeñarlo.

Adoctrinamiento es el rótulo usado por el parámetro de diseño por el que la organización formalmente socializa sus miembros para su propio beneficio. Los programas de adoctrinamiento interno son particularmente importantes donde las tareas son delicadas o se realizan en lugares remotos. La capacitación y el adoctrinamiento son también usados extensamente en muchas de las unidades de staff, pero la capacitación no es aún considerada un parámetro de diseño importante en la cumbre estratégica o en la línea media. La formalización y la capacitación son básicamente sustitutos. La organización *profesional* cede gran parte de su control sobre su elección de trabajadores así como de sus métodos de trabajo a las instituciones externas que los capacitan y certifican y luego establecen normas que los guían en la conducción de sus trabajos. El profesionalismo y la burocracia pueden coexistir en la misma estructura.

Diseño de la superestructura. A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal y es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía, es decir, el resultado del proceso de agrupamiento. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de primera clase o unidades; éstas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes, o unidades etc, hasta que toda la organización está contenida en el grupo final. En la práctica a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba.

Agrupamiento de unidades, es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. Puede tener por lo menos cuatro efectos importantes: 1) establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. 2) Requiere que típicamente las posiciones y unidades compartan recursos comunes, 3) típicamente crea medidas comunes de desempeño, 4) Alienta el ajuste mutuo. El agrupamiento puede estimular hasta un grado importante dos importantes mecanismos coordinadores (la supervisión directa y el ajuste

mutuo) y pueden formar la base de un tercero (la estandarización de productos), al proporcionar medidas comunes de desempeño.

Bases para el agrupamiento. Hay seis que son las más comúnmente consideradas: 1) Agrupamiento por conocimiento y destreza. (conocimientos y destrezas que sus miembros traen al cargo), 2) Agrupamiento por proceso de trabajo y función (proceso y actividad usados por el trabajador) 3) Agrupamiento por tiempo (cuando es hecho el trabajo) 4) Agrupamiento por producción (unidades formadas en base a los productos que se hacen o los servicios que brindan) 5) Agrupamiento por cliente (de acuerdo con los distintos tipos de clientes) 6) Agrupamiento por lugar (de acuerdo a las regiones geográficas en que opera la organización). En realidad, tenemos la distinción fundamental entre agrupar actividades por los fines, por las características de los mercados esenciales servidos por la organización (los productos y servicios que brinda, los clientes a quienes suministra, los lugares donde los suministra) o por los medios, las funciones (incluyendo procesos de trabajo, destrezas y conocimientos) que usa para producir sus productos y servicios. Podemos aislar cuatro criterios básicos que las organizaciones pueden usar para seleccionar las bases para agrupamiento de posiciones y unidades: 1) Interdependencia de la corriente de trabajo (los problemas ocasionados en una unidad de trabajo, pueden ser solucionados en ella o a lo sumo por el gerente a cargo de esa corriente de trabajo) 2) Interdependencias de proceso (tenemos interdependencias relacionadas con la especialización, que favorecen el agrupamiento funcional) 3) Interdependencia de escala (los grupos pueden tener que ser formados para alcanzar dimensiones lo suficientemente grandes como para funcionar eficientemente) 4) Interdependencias sociales (se relaciona con las relaciones sociales que acompañan un trabajo). El diseño de cada superestructura termina siendo un compromiso entre los factores "objetivos" de interdependencia de corriente de trabajo, proceso y escala, y los factores "subjetivos" de personalidad y necesidad social.

Una característica de los agrupamientos de primer orden es que los operarios, los analistas y miembros del staff de apoyo tienden a ser agrupados dentro de sus propias unidades respectivas en primera instancia.

Con relación a la dimensión de la unidad en relación con los mecanismos de control, con relación a las destrezas, es razonable que cuanto más capacitados sean los empleados, necesitan ser supervisados menos estrechamente, y así sus unidades de trabajo pueden ser mayores. Cuanto más estandarizadas sean las producciones, mayores pueden ser las dimensiones de la unidad de trabajo. Los más estrechamente controlados miembros de la organización son aquellos en las unidades mayores (los operarios que realizan trabajos no calificados en núcleos altamente burocráticos) aún sus gerentes sienten el mismo control. Cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo (debido a la interdependencia entre tareas complejas), menor será la dimensión de trabajo. Cuanto menor es la confianza en la supervisión directa (en favor del ajuste mutuo), más estrecho es el alcance del control del gerente. El trabajo profesional es siempre complejo, pero no siempre es interdependiente. Hay en realidad dos tipos de trabajo profesional (independiente e interdependiente) que requieren dos formas estructurales muy diferentes. La estandarización de destrezas maneja la mayoría de las interdependencias, y así hay poca necesidad de ajuste mutuo, y los profesionales pueden trabajar independientemente, en grandes unidades. Si quedan interdependencias que no pueden ser manejadas por la estandarización de destrezas, y así debe haber considerable ajuste mutuo, debiendo los profesionales trabajar

cooperativamente en unidades pequeñas e informales. La dimensión de la unidad es impulsada hacia arriba por: 1) la estandarización de tres tipos, 2) la similitud en las tareas desempeñadas en una unidad dada, 3) la necesidad de los empleados de autonomía y autorrealización, 4) la necesidad de reducir la distorsión en la corriente de información ascendente en la jerarquía; y es impulsada hacia abajo por: 1) la necesidad de estrecha supervisión directa, 2) la necesidad de ajuste mutuo entre tareas interdependientes complejas, 3) la extensión en el que el gerente de una unidad tiene obligaciones no supervisoras que desempeñar, 4) la necesidad de los miembros de la unidad de tener acceso frecuente al gerente para consulta o consejo, tal vez a causa de necesidades de seguridad.

Dimensiones de las unidades. Las organizaciones con gran proliferación de unidades tecnocráticas y de staff de apoyo deben tener unidades más bien pequeñas en la línea media. Las unidades de staff de tipo profesional indican dimensión pequeña. En general se espera que el núcleo operativo de la organización adopte una forma chata, que la línea media se viera como un cono con lados progresivamente empujados, y que la tecnoestructura y más unidades de apoyo profesionales fueran de forma alta.

Sistemas de planeamiento y control El propósito de un plan es especificar una producción deseada en algún momento futuro, y el control es aprender si este estándar se ha logrado o no. Hay dos tipos de planeamiento y control, el que supervisa los resultados después del hecho (control de desempeño), el otro es el llamado planeamiento de la acción. El propósito del control de desempeño es regular los resultados generales de una unidad dada. Tienen dos propósitos: para medir y para motivar. El planeamiento de la acción es la contrapartida para las actividades no rudimentarias para los cambios. Especifica quien hará que, cuándo y donde, y así el cambio tendrá lugar cuando se desea. Cuanto más globales son las responsabilidades de una unidad, será mayor la propensión a controlar su desempeño general más que sus acciones específicas.

Dispositivos de enlace. Las organizaciones han desarrollado todo un grupo de dispositivos para alentar contactos de enlace entre individuos, dispositivos que pueden ser incorporados a la estructura formal.

Gerentes integradores. El poder formal del gerente integrador siempre incluye algunos aspectos de los procesos de decisión que atraviesan los departamentos, pero nunca (por definición) se extiende a la autoridad formal sobre el personal del departamento.

Posiciones de enlace. Cuando es necesaria una cantidad considerable de contacto para coordinar el trabajo de dos unidades, una posición de "enlace" puede ser establecida formalmente para encaminar la comunicación directamente, dejando de lado los canales verticales.

Fuerzas de tareas y comisiones permanentes. La fuerza de tarea es una comisión formada para llevar a cabo una tarea particular y luego deshacerse. En contraste el comité permanente es un agrupamiento interdepartamental más permanente, uno que se reúne regularmente para discutir temas de interés común.

Estructuras matriciales. Usando este tipo de estructura la organización evita elegir una base de agrupamiento en vez de otra, en lugar de eso elige ambas. La estructura matricial sacrifica el principio de unidad de mando. Pueden distinguirse dos tipos de estructuras matriciales: una forma permanente, donde las interdependencias permanecen más o menos estables y así como resultado, lo hacen las unidades y la gente en ellas; y una forma cambiante, aplicada al trabajo de proyecto, donde las interdependencias, las unidades de

mercado y la gente en ellas se desplazan frecuentemente (ejemplo: empresas aeroespaciales, los laboratorios de investigación, etc.). Esta estructura requiere muchos más gerentes que la estructura tradicional, aumentando considerablemente los costos administrativos.

Estructura centralizada o descentralizada. Cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto en la organización, llamaremos a la estructura centralizada; y en la medida en que el poder está dispersado entre mucha gente, llamaremos a la estructura descentralizada. Los parámetros de diseño forman un sistema integrado en el que cada uno está encadenado a todos los demás, al cambiarse cualquiera de ellos deberá cambiarse todos los demás. La centralización es la manera más cerrada de coordinar la toma de decisiones en una organización. La descentralización permite responder rápidamente a las condiciones locales a la organización; y es a su vez un estímulo para la motivación (esta motivación es crucial en las tareas profesionales).

La centralización y la descentralización no deben ser tratadas como absolutas, sino más bien como dos extremos de un continuo. Tenemos dos parámetros de diseño, la descentralización vertical y la horizontal. En la descentralización selectiva, el poder sobre distintos tipos de decisión recae en distintos lugares de la organización. La descentralización paralela se refiere a la dispersión de poder para muchas clases de decisiones al mismo lugar. El proceso de decisión es más descentralizada cuando el que toma la decisión controla sólo el efectuar la elección. En la jerarquía organizacional, él pierde algún poder hacia los que obtienen la información y los consejeros a su lado, a los que la autorizan arriba y a los que la ejecutan abajo. La descentralización selectiva vertical está lógicamente asociada a constelaciones de trabajo agrupadas en una base funcional, la que coordinará su toma de decisión principalmente por el ajuste mutuo. La descentralización vertical paralela es el único camino para otorgar a las unidades basadas en mercado el poder que necesitan para funcionar de una manera casi autónoma.

La descentralización horizontal está basada en cuatro etapas: 1) el poder cae sobre un solo individuo. 2) El poder cambia a los pocos analistas de la tecnoestructura. 3) El poder va a los expertos en virtud de sus conocimientos. 4) El poder va a todos en virtud de su participación como miembros de la organización.

La estructura básica (Burocracia Profesional)

La burocracia profesional confía para la coordinación en la estandarización de destrezas y su parámetro de diseño asociado, capacitación y enseñanza. Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su trabajo, (significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes a los que atiende). Las normas de la burocracia profesionales originan normalmente fuera de su propia estructura, en las asociaciones auto-gobernadas a las que se unen sus operadores con sus colegas de otras burocracias profesionales. Esta estructura enfatiza el poder del experto. El *profesional* tiene dos tareas básicas; clasificar las necesidades del cliente en términos de una contingencia, lo que indica que programa estándar usar (una teoría conocida como diagnóstico), y aplicar o ejecutar ese programa. El núcleo operativo es la parte clave de la burocracia profesional, la otra única parte que es elaborada es el staff de apoyo, pero está concentrado en servir al núcleo operativo. Es una estructura altamente descentralizada tanto verticalmente como horizontalmente. Es una estructura altamente democrática, al menos para los profesionales del núcleo operativo, de hecho los profesionales no sólo controlan su trabajo, sino que

también buscan control colectivo de las decisiones administrativas que las afectan. Frecuentemente en la burocracia profesional son jerarquías administrativas paralelas, una democrática y de abajo- arriba para los profesionales, y una segunda burocracia mecánica y de arriba – abajo para el staff de apoyo.

Los roles del administrador profesional- este pasa mucho tiempo manejando perturbaciones en la estructura, a la vez que sirven roles claves en los límites de la organización, entre los profesionales de adentro y las partes interesadas en el exterior. El poder administrativo, no es el poder de dejar hacer, el administrativo profesional mantiene su poder mientras los profesionales consideren que sirve efectivamente a sus intereses. Las estrategias de la Burocracia Profesional son en gran parte de los profesionales individuales dentro de la organización tanto como de las asociaciones profesionales fuera de ella; representan el efecto acumulado a lo largo del tiempo de los proyectos, o iniciativas estratégicas, que sus miembros fueron capaces de convencerla a emprender. Siempre que el núcleo operativo de una organización es dominado por trabajadores diestros (profesionales) que usan procedimientos difíciles de aprender, y sin embargo bien definidos. Esto significa un ambiente que es a la vez complejo y estable en efecto, estandarizadas. Así en la forma pura de burocracia profesional, la tecnología de la organización es sofisticada, pero su sistema técnico (el grupo de instrumentos que usa para aplicar esa base de conocimientos) no lo es.

La burocracia profesional es la única de las cinco configuraciones que responde a dos de las necesidades más importantes que hombres y mujeres contemporáneos. Es democrática, difunde su poder directamente a sus trabajadores; y les suministra extensa autonomía, librándolos hasta de la necesidad de coordinar estrechamente con sus pares, y de todas las presiones y política que esto implica. No hay virtualmente control del trabajo, aparte del de la profesión misma, ningún modo de corregir deficiencias que los profesionales mismos quieran pasar por alto. El profesionalismo es una palabra popular entre todo tipo de especialista identificables, es en realidad una estructura muy de moda. La autonomía que tiene permite a los profesionales perfeccionar sus destrezas, libres de interferencias.

Problemas de coordinación. La burocracia profesional puede coordinar efectivamente en su núcleo operativo solo por la estandarización de destrezas. Uno de los problemas de la burocracia profesional esa la coordinación entre los propios profesionales, estas no son entidades integradas, sino más bien colecciones de individuos que se unen para usar recursos y servicios de apoyo comunes pero que por lo demás quieren ser dejados en paz.

La hipótesis que fundamenta el diseño de la burocracia profesional, es que el proceso de encasillamiento contiene todas las incertidumbres en tareas profesionales individuales. Entre los profesionales se puede tratar con profesionales competentes o incompetentes, nadie nos asegura que los profesionales contratados sean tan diestros en su especialidad como la estructura necesita. Los profesionales son reacios a actuar en contra de los suyos, se amparan en una discrecionalidad tal vez desatinada. Esta misma discrecionalidad no solo les permite ignorar las necesidades de sus clientes; sino también alienta a muchos de ellos a ignorar las necesidades de la organización.

La estructura de la burocracia profesional es inflexible, está bien adaptada para producir sus productos estándar pero es inadecuada para adaptarse a la producción de los nuevos. Los problemas de innovación en la burocracia profesional tienen sus raíces en el pensamiento convergente, en el razonamiento deductivo del profesional que busca la

situación específica en términos de concepto general. La solución de los problemas innovativos requieren razonamiento inductivo (inferencia de nuevos conceptos grles.), este tipo de pensamientos es divergente (rompe antiguas rutinas y normas en vez de perfeccionar las existentes), con todo lo que la burocracia profesional esta diseñada para hacer. Quienes no pertenecen a la profesión, (clientes, miembros de la sociedad en gral., etc.) ven los problemas como resultado de una carencia de control externo del profesional y de su profesión. Se trata de controlar el trabajo con otros mecanismos, usando la supervisión directa, la estandarización de procesos de trabajo, o la estandarización de productos. La realidad es que los trabajos complejos no pueden caer sino bajo las manos de operadores que lo efectúan con regularidad, pues el control altera la relación existente entre el profesional y el cliente, basada en el contacto personal entre ellos y sin estorbos entre ellos. El control interno también puede reducir el incentivo de perfeccionamiento e innovación. En definitiva el cambio en la burocracia profesional no proviene de nuevos administradores que se hagan cargo para anunciar importantes reformas, ni de los intentos gubernamentales de crearles controles, sino más bien está en el proceso de cambiar a los profesionales (cambiando quienes pueden entrar a la profesión y lo que aprenden en las escuelas acerca de la profesión), y de allí en más en cuan deseosos están de aumentar sus destrezas.

Y es cuando las organizaciones comienzan a crecer es que deben adquirir habilidades de gestión más sofisticadas que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación; para esto hay que generar mayor disciplina en el trabajo y planear el manejo de la empresa. Es aquí donde se debe empezar a pedir ayuda a los consultores de distintas profesiones según sea la rama de la empresa. Este crecimiento natural plantea La Profesionalización que no es sencilla de aceptar por parte de los dueños de la empresa. Por ejemplo: La gerencia profesional desarrolla una función fundamental en tanto define, un visión, una dirección y una organización competente y comprometida.

Para algunos empresarios la profesionalización de sus empresas es algo natural. Instintivamente reconocen el límite después del cual la intuición y la experiencia no son suficientes. Requieren integrar todas las partes de la empresa en una unidad manejable y rentable. Pero para muchos otros este trance se reconoce, pero superarlo presenta fuertes resistencias.

Controlar consultores o contadores o gerentes profesionales crea muchos problemas en las empresas, y sobre todo si son empresas familiares; porque es necesario adaptar los procesos a las necesidades de los individuos en los puestos más altos y de la familia en gral.

El rol fundamental que desempeña el fundador cuando selecciona personal externo a la familia es que no está decidido a dejarlos hacer su tarea independientemente.

La imposibilidad de los dueños de delegar suele provenir de una falta de confianza en los otros, o el temor de perder el control.

A pesar de esto los profesionales cumplen una función fundamental dentro de la organización. Las diferencias fundamentales del management se sintetizan en el cuadro:

Cuadro 1

Título del cuadro: diferencias fundamentales entre las funciones del management moderno y tradicional

Funciones del management:	Gestión profesional: Moderna	Gestión empresarial Tradicional
Desarrollo	Desarrollo planificado del management: identificar las necesidades, establecer la misión y los objetivos.	Desarrollo ad hoc, principalmente a través de la experiencia en la tarea.
Presupuesto	Criterios de gestión y control de los desvíos.	Presupuesto no explícito.
Innovación	Se privilegia la innovación orientada al crecimiento, disposición a asumir riesgos calculados.	Se privilegian las principales innovaciones, disposiciones para asumir mayores riesgos.
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación o en la consulta.	Estilos variados, desde el inspirado en órdenes al de no intervención
Cultura	Bien definida	Vagamente definida y orientada a la familia.
Ganancias	Orientación a las ganancias, que son un objetivo explícito.	La ganancia considerada como una consecuencia.
Planificación	Planificación formal y sistemática: planes estratégicos y operativos.	Planificación informal ad hoc.
Organización	Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes.	Estructura informal con indefinición y superposición de las responsabilidades.
Control	Sistema de control planificado y formal que incluye evaluación de los objetivos y resultados.	Control parcial ad hoc, poca aplicación de medidas formales.

Fuente: Cuadro del trabajo Dras. Galán, Liliana y Tabella, Laura.

En el amplio y difícil campo de las estrategias competitivas que las pequeñas y medianas empresas necesitan conocer y aplicar como forma ineludible de sortear las duras exigencias que le impone hoy el escenario de libre mercado, economía abierta y globalización. Según

el Dr. A. E. Morese (1996)³ varias son las dificultades en aplicar técnicas administrativas en las Pymes, entre ellas están:

1. La personalidad del gerente – propietario.
2. El desconocimiento de la ciencia administrativa.
3. La falta de experiencia en constituir y manipular una estructura orgánica.
4. La escasez de asesoramiento especializado.
5. El no aprovechamiento del avance tecnológico de la computación.
6. La falta de tiempo o recursos para encarar este problema.

No es común encontrar hombres a cargo de estas empresas que reconozcan la necesidad de un asesoramiento especializado, o la utilización de técnicas de gestión, porque piensan que fueron ellos los que llevaron adelante la empresa y no necesitan ningún salvador que los oriente o ayude y sólo lo instrumentan como snobismo (admiración infundada por todas las cosas que están de moda)

La acción de toda organización debe procurar la optimización del uso de los escasos recursos disponibles frente a las crecientes necesidades, tendiendo a mejorar los grados de eficacia y eficiencia de la gestión, entendiendo por tal el cumplimiento de objetivos, políticas, planes y programas al menor costo y en el menor tiempo.

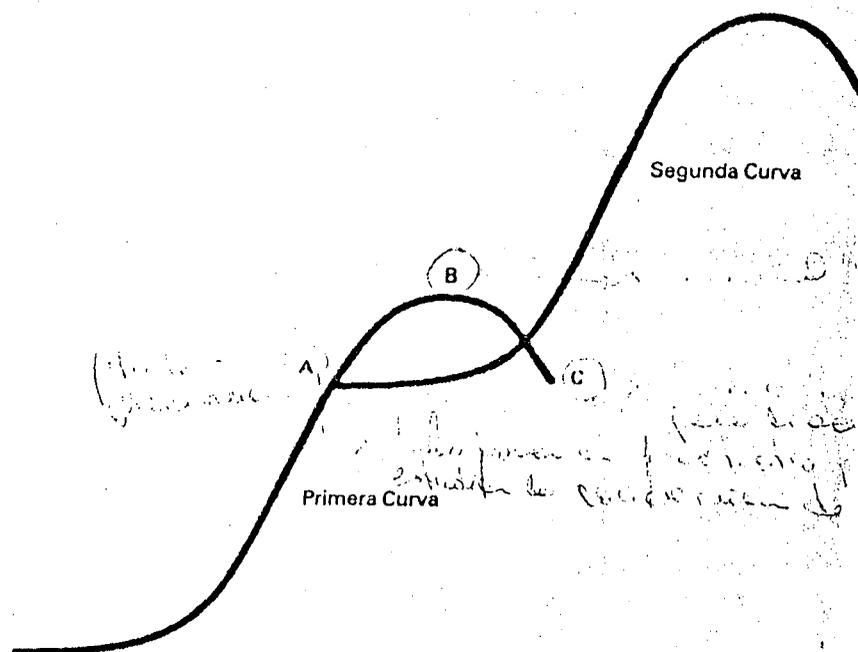
La comunicación surge como factor indispensable para mantener interconectado al sistema.

La adecuación de las empresas a las circunstancias de este mundo cambiante en que nos toca vivir, hace que con la reingeniería las empresas se vuelvan a reinventar a sí mismas. (es el volver a empezar de nuevo desde la raíz). Tratan de armonizar los cambios internos en una empresa, con los cambios en el contexto tratando de centralizar la atención en el negocio. Tantos cambios internos y externos hacen que sea cada vez más necesario el uso de management y profesionales dentro de las empresas, para hacer de las mismas algo competitivo en todas las áreas.

Frente al cambio constante, se pueden encontrar tres distintas formas de reacción frente al mismo problema:

1. Un grupo reconstruye y ve como se derrumba su construcción. (grupo congelado, futuro sombrío, fuera de competencia)
2. Otro grupo ve la posibilidad de construir lo mismo pero en un lugar que no se derrumbe. (se aferra a una fórmula antigua de éxito, basada en conservar la estructura y clientela en el mercado que atienden)
3. El tercero se prepara a construir algo provisorio que pueda modificar de acuerdo a las circunstancias, para aprovechar no sólo las oportunidades presentes sino también las futuras /grupo que tiene la vista puesta en el futuro, Sabiendo que los productos y las necesidades de los clientes del mañana pueden no ser los de hoy; sueñan con crear lo que podría ser).

³ Dr. Alberto Enrique Morese- "Estrategias y control de gestión en las Pymes"



Se debería alcanzar un equilibrio entre la continuidad y la innovación (utilizando a los profesionales para alcanzar ambas metas), ya que las dos son indispensables (trabajar en el presente y futuro al mismo tiempo); teniendo en cuenta las palabras reproducidas en el libro de Ken Blanchard (1996) de F. Scott Fitzgerald: “La prueba de una gran inteligencia es la capacidad de retener simultáneamente dos ideas antagónicas, sin perder la capacidad de actuar”. La empresa tiene que tratar de reunir toda la energía del personal y directivos, ya que el éxito de la empresa guarda una relación directa con la energía de que sus integrantes estén dispuestos a invertir y por su capacidad de reunirlos y dirigirla hacia un solo y urgente propósito (la empresa).

Hay que tener en cuenta que no es necesario esperar a que estalle una crisis para comenzar a renovar la empresa, sino hacerlo antes de que esto suceda. Según Ken Blanchard (1996)⁴ “Una vez que se haya comprendido la naturaleza sigmoidea (curva que describe la evolución natural de las cosas) de la evolución, nos daremos cuenta de que no es necesario aguardar hasta que estalle una crisis para comenzar a renovar la empresa o uno mismo.

Punto A: punto de observación.

Punto B: Inicio del descenso.

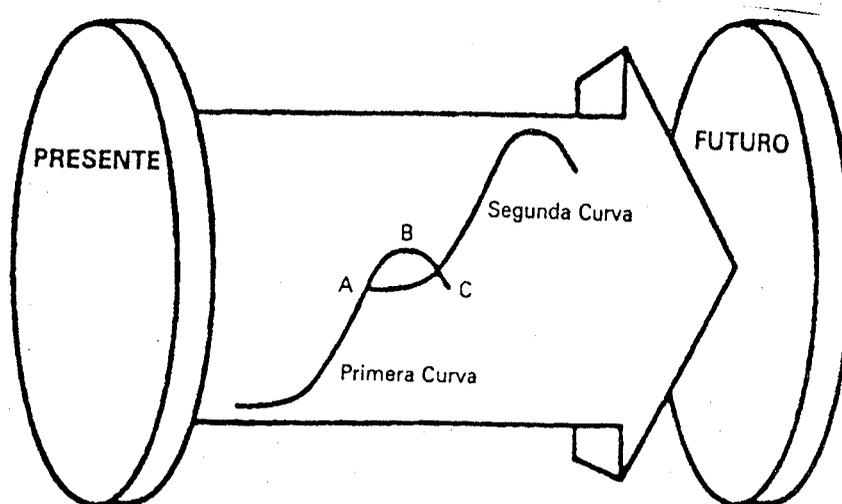
Punto C: es demasiado tarde para hacer algo.

Se deberá tomar medidas en el punto A, para comenzar a una nueva curva, tratando de manejar bien ambas curvas al mismo tiempo, sin descuidar ninguna, e incorporando en ellas mejoras permanentes. Una empresa que trabaja con mucha eficiencia, no sólo en una u otra curva, sino en ambas al mismo tiempo y que aprende de esta experiencia.

Hay dos formas en que los líderes emprenden la tarea del cambio: una es esperar a toparse con un obstáculo, en cuyo caso no le queda otra alternativa, estamos frente a un cambio

⁴ Ken Blanchard – Terry Waghorn con Jim Ballard “Misión Posible” 1996.

reactivo. La otra forma consiste en escudriñar el horizonte en busca de una oportunidad y trazar un camino para aprovecharla; este es el cambio proactivo (este sería el caso de utilización de profesionales que adviertan los cambios que se pueden ir realizando a medida que se va llegando a una situación de crisis). Según Stratford Sherman⁵ citado en su libro por Ken Blanchard(1996)“Unos cuantos pioneros han abierto brecha a través de la selva del cambio revolucionario. Su experiencias revela que el proceso de reinventar una organización no sólo es posible, sino también comprensible y hasta predecible”. El diagrama que sigue representa ese viaje:



Nada detiene más rápidamente a una empresa que la gente para quienes la forma como trabajaron ayer es la manera de hacerlo mañana. Para alcanzar el éxito, los empleados no sólo deben cambiar la manera de funcionar, sino también su manera de concebir el pasado.

El equipo pasa por una serie de tres pasos, previsibles, pero por ello no menos difíciles.

Los pasos son: 1) Visión (se crea una imagen bien estructurada de lo que debe ser la empresa, a fin de ser un mejor servicio a los clientes actuales). 2) Preparación (se encuentra el camino más corto entre donde uno se encuentra ahora y adonde quiere llegar) y 3) Realización (se emprende el camino interno de la empresa para que corresponda al modelo producido por la visión).

El cambio eficaz no es algo que les hagamos a las personas, es algo que hacemos con las personas (un buen cambio empieza por un buen asesoramiento *profesional*).

La estrategia del judo. (D.B. Yoffie, M.A. Cusumano (1999))⁶ Como David ante Goliath, las recién llegadas (empresas grandes ó pequeñas), rápidas y flexibles, desafían a las compañías dominantes. En todos los campos de la industria y el comercio, utilizan para ello un enfoque que denominan “estrategia del judo”. Se limita a describir la estrategia que induce a las empresas dominantes en un mercado a aceptar a las ingresantes, sino aquella en la que el retador amenaza al poderoso y, a la vez, neutraliza su capacidad de respuesta. Al igual que en el judo, donde el judoka no devuelve golpe por golpe, sino que utiliza el peso y

⁵ Stratford Sherman –Revista Fortune –“A master class in radical change”

⁶ David B. Yoffie y Michael A. Cusumano –Volumén 4- Revista Gestión N°2 Abril 1999.

la fuerza de su oponente en su propio beneficio. Del mismo modo las nuevas empresas apuntan a lograr que los recursos, la fuerza y el tamaño de sus oponentes se vuelvan en su contra. La estrategia se basa en tres elementos: movimientos rápidos, flexibilidad y Keverage (habilidad para manejar situaciones, de modo tal de tomar el control), cada una de las cuales se traduce en un principio competitivo. El primero exige que los contendientes avancen con rapidez hacia nuevos mercados y territorios en disputa, para evitar así la lucha cuerpo a cuerpo. El segundo principio los obliga a ceder ante una fuerza superior cuando el ataque es frontal. Y el tercero, tal vez el más importante, impone utilizar el peso y la fuerza del oponente en su contra. La estrategia del judo es una composición de lugar útil para las empresas pequeñas que deben luchar contra compañías grandes y establecidas, y particularmente indicada para el entorno turbulento. Puede ser una herramienta poderosa para cualquier empresa; grande ó pequeña (este tipo de estrategia hace que sea necesario el uso de management y profesionales, para salir airosos de la disputa) Los tres principios a utilizar son:

Principio Nº 1: Muévase rápidamente hacia un territorio que no se disputa para evitar la lucha frontal. Los judokas habilidosos tratan de llevarla batalla hacia un terreno en el que puedan tener ventaja o, al menos, en el que el oponente carezca de ella. Con el tiempo la mayoría de los ejércitos se ven obligados a detenerse y tomar posición.

Principio Nº 2: Sea flexible y sepa ceder cuando una fuerza superior lo ataca en forma directa. El judoka debe de estar preparado para responder a movimientos sorpresivos. Pero esto es sólo un aspecto de la flexibilidad. El verdadero desafío consiste en aprender a ceder ante un ataque, antes de que los daños sean fatales. No hay que alentar las guerras que resultan imposibles ganar, y es vital saber reconocer el momento exacto para el repliegue táctico. Al ceder ante una fuerza superior en lugar de resistirla, una empresa que está en una situación relativamente difícil mejora sus posibilidades de supervivencia.

Principio Nº 3: Explote el leverage, que utiliza el peso y la estrategia del oponente en su contra. En el judo, el movimiento y la flexibilidad son requisitos esenciales para mantener al competidor en constante desequilibrio, y evitar que un adversario grande domine a uno pequeño y vulnerable. Pero la velocidad y la agilidad sólo permiten ganar tiempo, ya que dan la oportunidad de crear ventajas antes que el oponente responda. Si el objetivo es algo más que sobrevivir a la confrontación inicial, habrá que inmovilizar al adversario para luego derribarlo. Eso exige leverage; o sea, encontrar la manera de utilizar el peso y la fuerza del contrario en su propia contra.

Los no de la estrategia del judo: 1) No permita que el movimiento y la flexibilidad se conviertan en fines en sí mismos. La búsqueda constante de territorio desocupado y la retirada en vísperas de un ataque como regla, pueden confundir a los clientes y afectar la credibilidad estratégica de la empresa.

2) No se burle de su rival cuando recurre al leverage. Burlarse del rival, o exagerar el temor de la amenaza, sólo provocaría una respuesta letal.

3) Nunca olvide que la estrategia del judo puede ser usada en su contra. La única manera de enfrentar un ataque de ese tipo con éxito es aceptar las pérdidas, antes de que las imponga el entorno.

4) No sea demasiado ambicioso. La estrategia del judo no promueve la muerte del adversario. Es perfectamente legal ganar un cuasi monopolio a través de prácticas legítimas. Pero una vez que alguien consigue una posición dominante, le caben reglas

especiales. Se puede ser un competidor duro, pero no utilizar el poder monopólico para dañar a un competidor en otro mercado.

Internet obliga a los gerentes y empleados de las empresas que compiten en las nuevas economías de la información a renovar ideas, a experimentar, a inventar y planear constantemente, mientras tratan de crear nuevos productos y tecnologías (esto es más fácil de lograr mediante el empleo de profesionales y management acorde con el tipo de empresa que se tenga). Pero algunos preceptos estratégicos pre- Internet siguen teniendo vigencia. Ciertos elementos centrales de la ventaja competitiva (visión, liderazgo, innovación, calidad, barreras para el ingreso, preservación de clientes, relaciones con los socios); son esenciales para la creación de una empresa exitosa, incluso en el más turbulento de los entornos.

La estrategia del judo es un complemento perfecto para un mundo nuevo, pero no tanto. Una buena estrategia se mueve rápidamente para explotar nuevos mercados, y está preparado para la inevitable represalia de las empresas establecidas. Sin velocidad y flexibilidad, pocas compañías pueden competir con éxito. La clave de la estrategia del judoka, no obstante está en encontrar las fuentes del leverage, a fin de que la empresa dominante dude antes de devolver el golpe. Así, hasta la más pequeña puede derribar gigantes.

Posicionamiento: es lo primero que vienen a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada. Las guerras de marketing son, entonces combates absolutamente intelectuales en campos de batalla que nadie ha visto jamás y que únicamente pueden ser imaginarios, pero si se usan los elementos y los profesionales indicados esta tarea resultará más simple.

Diseño situacional: es una técnica de sencilla aplicación que permite a la alta gerencia abarcar los aspectos claves de la estrategia empresarial y definirlos consensuadamente, de manera de agrupar con visión compartida y trabajo en equipo a todos los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos fijados. Es una herramienta que ayuda a identificar visión, misión, maniobras (ardides, estratégicas), recursos (fortalezas y debilidades), condiciones ideales y valores fundamentales de la empresa; de manera que se conviertan en la fuerza vital de la empresa y faciliten una comunicación clara y efectiva.

Visión (indica hacia donde van los negocios y donde la empresa desea estar en el futuro)

Misión (Provee una comprensión clara de los objetivos empresarios y concentra los esfuerzos para lograrlo).

Fortalezas (indica lo que la empresa posee para apoyar la implementación de las maniobras),

Barreras (indica las debilidades que impiden a la empresa alcanzar sus objetivos, pero indica el camino para resolverlas y convertirlas en recursos).

Maniobras (define todo lo que la organización necesita hacer dentro de ella y en el mercado para poder lograr la visión a largo plazo y los objetivos en el mediano plazo).

Condiciones ideales (delimita cuales son las condiciones del entorno bajo las cuales la empresa desea operar mientras implementa las maniobras).

Valores fundamentales: son aquellos en los que todos los integrantes de la organización (sean estos operarios, management ó profesionales) coinciden y conforman el soporte en el que se apoyarán todas sus acciones futuras.

Planeamiento: una empresa mejor, significa fundamentalmente, más eficientemente planificada, diseño de procedimientos de funcionamiento ágiles; siendo una pyme es más fácil de poner en práctica. El servicio de calidad dado al cliente es mejor si la empresa es Pyme, por el trato más directo al mismo, lo que facilita el saber que es lo que quiere, como lo quiere, en que momento y es más fácil de otorgárselo en tiempo y lugar.

El planeamiento de Rusell Ackoff, comenzó con el reconocimiento de que la sociedad estaba cambiando a un ritmo acelerado. En un escenario cada vez más complejo, la capacidad de predecir y pronosticar fue deteriorándose en forma alarmante. El planeamiento debería ocuparse de crear un futuro deseado, y no de prepararse para un futuro pronosticado; uno podría enfrentarse a un futuro con suposiciones, antes que con predicciones. Fue reemplazando el planeamiento pronosticado y se sustituyó por suposiciones y planeamiento de contingencias; se puede controlar mucho el futuro y prepararse para lo que no se puede controlar. Otra característica de este planeamiento es que se ven un conjunto de problemas que interactúan en lugar de los del pasado que se identificaban como amenazas y oportunidades y se focalizaba el planeamiento en base a estas prioridades.

El planeamiento interactivo identifica un punto en el que a la empresa le gustaría estar, se planifica hacia atrás, modifica la idea de lo que es factible. Se introduce el sistema de control feedback que ayuda a detectar errores y corregirlos. Hay dos tipos de errores; de omisión (cuando se deja de hacer algo que se debería haber hecho) y de comisión (cuando se hace algo que no se debería haber hecho).

Los sistemas de pensamiento nos han enseñado la importancia del control, es decir recibir el resultado de las acciones del sistema, determinar las desviaciones de las expectativas, diagnosticar los errores y recetar acciones correctivas. Todo esto se puede hacer eficientemente si se tiene personal capacitado ó profesional, capaz de determinar desviaciones, diagnosticar y recetar acciones eficaces.

Para entender a las organizaciones(F.P.Suarez)(1996)⁷ “Las crisis son las situaciones que mejor revelan las verdades ocultas de las organizaciones, permiten entender relaciones y vínculos, estructuras, modos de pensar y de hacer que, previamente al desencadenamiento de la crisis, no eran percibidos ni entendidos. También emergen posibilidades de repensar las estrategias y estructuras organizacionales cuya mera consideración era imposible de ser encarada con anterioridad a la situación de crisis”. Esto era vedado antes, es decir que la crisis es uno de los analizadores más importantes de la organización. “La crisis acentúa la sensación de urgencia, lo cual frecuentemente produce tensión y ansiedad entre los participantes” Weiner y Kahn(1963).⁸ Las crisis se pueden producir entre otros motivos por: 1) Crisis de sucesión de empresas familiares. 2) Crisis de imagen y de reputación. 3) Crisis por venta de productos tóxicos, que por equivocación se encuentran en el mercado. 4) Crisis por obsolescencia tecnológica. 5) Crisis por el desencadenamiento de una catástrofe (incendio, avalancha, terremoto, etc) 6) Crisis por pérdida de competitividad.

Estos temas deben ser abordados por un conjunto de disciplinas que aúnan una variedad de saberes y aceres que por lo general operan de una forma no integrada y poco interfecundada. (estos saberes serían: jurídico, contable, financiero, administrativo,

⁷ Francisco M.Suarez- Revista enoikos N°16

⁸ Wiener y Kahn – 1963.

sociológico, etc, utilizando profesionales de las especialidades nombradas). Lo complejo de esto nos lleva a plantearnos la necesidad de desarrollar programas de investigación y reflexión interdisciplinarios y comparativos, de manera de poder ampliar y articular los conocimientos sobre este fenómeno, a fin de poder entender mejor las organizaciones en las que vivimos y trabajamos.

*Con nuevo diseño.*⁹ “Encarar un proceso de rediseño de estructura a tiempo es una de las claves para poner a trabajar la estrategia y alcanzar las metas que busca”.

El rediseño organizacional es una de las pocas herramientas a las que puede echar mano el CEO para traducir la estrategia en desempeño efectivo.

La paciencia es un factor clave en este proceso de cambio, ya que los resultados no aparecen de inmediato.

Nadler advierte que las compañías pueden tener el síndrome del éxito. Muchas desaparecieron porque dejaron de aprender; creyeron que debían seguir haciendo lo que hacían.

La innovación: el cambio es algo inherente a todo ser humano, pero la esencia misma de la tecnología es la necesidad de innovación. Cualquier cosa que se realiza es perfeccionable, y cualquier fracaso es un desafío para el futuro. Se define innovación tecnológica al producto o proceso enteramente nuevo, o sustancialmente mejorado técnicamente, que se ofrece en venta a usuarios potenciales. Hay que hacer una diferenciación entre invento (es únicamente una idea ó prototipo de un nuevo producto ó proceso) que se convierte en innovación cuando alcanza el mercado. No todos los inventos se transforman en innovaciones, ya que muchos de ellos quedan en el camino. La esencia de la innovación se podría describir como la coincidencia de una nueva posibilidad técnica con una oportunidad de mercado. Algunas innovaciones se produjeron más bien como respuesta a una necesidad del mercado conocida. Se denomina innovación radical a aquella que utiliza un principio científico nuevo y provoca una ruptura real con las tecnologías anteriores. La innovación tecnológica ha sido aclamada como salvadora de empresas que se hunden, desempeña un factor determinante de la competitividad y del crecimiento. La suerte final de una innovación sólo se hace patente en la fase de consolidación (cuando su recepción en el mundo coincide con su difusión). Keynes le da a la inversión industrial un énfasis de espíritu de aventura, que hace que la gente se embarque en empresas tan arriesgadas.

La existencia de la tecnología de la información y de la infraestructura de las comunicaciones dan un fuerte impulso al proceso de codificación de algún tipo de conocimiento, ya que todo conocimiento que pueda ser codificado y reducido a información podrá ser transmitido a largas distancias con costos mínimos. La revolución digital ha intensificado la corriente hacia la codificación del conocimiento y ha alterado las proporciones entre el conocimiento tácito y el codificado en el stock que posee la economía. El conocimiento va adquiriendo, progresivamente el carácter de “commodity”, es decir de algo que se puede crear en diferentes lugares del mundo y que, de acuerdo con sus características, es el mercado internacional quien determina su precio.

Pero es el mercado y las necesidades de éste las que determinan el uso de profesionales en distintas áreas para obtener estas innovaciones ó inventos.

⁹ Entrevista a David Nadler –Volumen 4- Revista Gestión N°2 Marzo - Abril 1999.

A cumplir las promesas¹⁰

Según David Nadler (1999): con relación a la publicidad se puede decir que los excitantes días del apogeo quedaron atrás. Hay que encontrar nuevas maneras de atraer al público cada vez más reticente.

La publicidad fue definida hace doscientos años como "*promesas*". Esta sigue siendo la esencia de la publicidad; pero esta debe ser hecha a una cantidad suficiente de personas, en forma efectiva, por lo que se ha convertido en un asunto muy complicado. Los anunciantes quieren saber si en el fondo obtendrán el retorno suficiente por cada dólar invertido. Es una explosión que se expande a todos los medios, sin excluir ninguna de sus manifestaciones, (incluye prensa escrita, el cable, la vía pública, la radio, la televisión, y por supuesto Internet). Esto provocó un desenfadado debate entre la publicidad basada en la marca y la orientada a las ventas. Aparte de esto los expertos en estos medios han descubierto grupos de individuos que, después de décadas de exposición, desarrollaron inmunidad a la publicidad. Si a esto le agregamos la presión ejercida por los anunciantes por comprobar la eficacia de los anuncios, hay más de una razón para que los más grandes publicitarios estén al borde de un ataque de nervios. A las agencias se les paga por el trabajo que muestran. Pero las campañas, aunque su impacto sea variable, reciben la misma recompensa. Como se ve hace doscientos años estaban en lo cierto. Ya que doscientos años después, la publicidad sigue haciendo grandes promesas. Sólo que, ahora, las agencias tendrán que cumplirlas. En síntesis: en el marco de una explosión que sacude a todos los medios (la prensa escrita, la radio, la televisión, la vía pública, internet), los creativos tendrán que replantearse su visión de la publicidad. Y actualizar las estrategias que utilizan.

Las empresas anunciantes exigen efectividad, y mayor retorno sobre la inversión que realizan. Ya no están dispuestas a pagar por una campaña deslumbrante; quieren resultados.

Las agencias tienen a su disposición herramientas cada vez más poderosas para segmentar a los consumidores, y llegar al perfil deseado. Pero el desafío reside, en última instancia, en que el producto o servicio cumpla con lo prometido, y para ello deberán usar profesionales cada vez más capacitados y que trabajen en forma unificada, para lograr el producto ó servicio prometido.

¹⁰ John Hatfield, Marzo – Abril 1999.

Síntesis

El mercado en la actualidad se está dividiendo en nichos (espacios elegidos por las empresas para colocar sus productos ó servicios) cada vez más chicos (esto es debido a que cada vez los productos ó servicios son más puntuales), lo que hace más patente que los líderes de los mercados serán aquellos que logren diferenciarse de sus rivales. La innovación y la renovación tendrán cada vez más importancia. Los costos, la calidad, la rapidez se convertirán en requisitos indispensables para sobrevivir. El éxito estará ligado cada vez más con la innovación y la creatividad, es aquí donde la profesionalización y el management toman su cuota de adhesión mayor; ya que se necesitará ser experto en el estudio del horizonte en la búsqueda de nuevos mercados, sin perder de vista la ruta sobre la que se transita.

Si bien en la actualidad la profesionalización en las Pymes no ha tenido mucho éxito, deberá tratar de hacerse el esfuerzo de utilizarla en muchas áreas de la empresa, a fin de evitar el fracaso determinado por el desconocimiento del mercado y sus necesidades.

Las universidades y las instituciones de formación profesional son vehículos para definir y promulgar normas acerca de las conductas profesionales y su encuadre dentro de la profesión, dándole a los mismos líneas de trabajo y control necesarias; pero no les dan la manera de integración entre las distintas profesiones, que es lo ideal para el trabajo en conjunto que se requiere cada vez más en las empresas.

Las empresas deberán tratar que los profesionales ó especialistas contratados no actúen separados entre sí, ni del resto del personal. Tratando de crear una interrelación entre los profesionales y de estos con el resto de los empleados, para poder tener todos una misión y visión de los deseos de la empresa en común.

El profesional, ó experto en su área es él único que sabe como hacer las cosas y el que dispone de los conocimientos y de la experiencia necesaria para resolver problemas cruciales para la empresa.

Los gerentes profesionales debidamente remunerados, se comprometen en el proceso de la toma de decisiones y se evalúa su desempeño, en tanto los asesores externos juegan un papel más activo en el desarrollo de la empresa.

De acuerdo a los puntos señalados en el cuadro desarrollado en el marco teórico, se puede decir que las funciones del management realizadas por profesionales deben ser las modernas, ya que en ellas se emplearían todos los conocimientos profesionales requeridos para el buen desempeño de los mismos en las empresas, en los nuevos mercados en que les toca desarrollarse.

En algunas empresas la profesionalización es un proceso casi natural. Instintivamente se reconoce el límite después del cual la intuición y la experiencia no son suficientes, se requiere integrar todas las partes de la empresa en una unidad manejable y rentable. Pero si bien en algunos casos esto se reconoce pero presenta fuertes resistencias.

Para lograr la profesionalización, la clave es el gerenciamiento estratégico. Analizar los principales componentes de la empresa y desarrollar planes que reflejan objetivos, integrar todas las partes de la organización en un conjunto coherente y manejable con todos los esfuerzos orientados en una misma dirección. Definir donde estamos, hacia donde vamos y como llegamos.

El crecimiento en las Pymes da origen a la profesionalización, que si bien no es fácil de aceptar por los dueños, ya que no todo empresario a pesar de reconocer sus límites a partir de los cuales la intuición y la experiencia no le son suficientes, no es capaz de reconocer la necesidad de profesionales en las distintas áreas de la empresa.

En el caso de la empresa a la que me refiero, le cuesta mucho el reconocer la necesidad de management en algunas áreas, y el trabajo en conjunto de los distintos profesionales que está usando.

En el caso de la publicidad en especial, deberán tratar de encontrar algún camino nuevo y atractivo, para poder hacer de la empresa una innovadora en el mercado, ya sea buscando distintos espacios, distinta forma de presentación, distinta iluminación, etc., lo que lleva a estas empresas a tener que contratar a profesionales en las distintas áreas en las que se quiera encontrar ese nuevo camino, tratando de que los mismos trabajen en forma conjunta para evitar de ese modo duplicación de información, y a la vez podrán brindarle mayores beneficios a la empresa.

Bibliografía :

- BRAUN, Ernst, *Tecnología rebelde*, Fundesco –Tecnos,1972.

- BLANCHARD, Ken, Waghorn, Terry con BALLARD, Jim, MACGRAW, Hill, *Misión Posible*, 1996.

- GALAN, Liliana, TOVELLA, Laura, *Recursos humanos y Profesionalización en las Pymes*, CPCECba.Nº 12, CPCECC, 1998.

- HATFIELD, John, *A cumplir las promesas*, Revista Gestión Nº2 – Volumen 4 – Marzo/Abril, 1999.

- MINTZBERG, Henry, *Diseño de Organizaciones Eficientes*, Ateneo, 2000.

- NADLER, David, *Con Nuevo Diseño*, Revista Gestión Nº 2 , Volumen 4, Marzo/Abril, 1999.

- RUBINSTEIN, Jorge, *Diseño Situacional*, Curso de Postgrado de Especialización en Pymes, Módulo 4, 1999.

- SUAREZ, Francisco M, *Para entender la Organización*, Revista Enoikos, 1996.

- YOFFIE, David B., CUSUMANO, Michael A., *La Estrategia del Judo*, Revista Gestión Nº 2 , Volumen 4, Marzo/Abril, 1999.