



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



Integración y tesina ¿cómo se toman las decisiones en proyectos de inversión en empresas constructora familiares?

Amatruda, Verónica I.

2009

Cita APA: Amatruda, V. (2009). Integración y tesina ¿cómo se toman las decisiones en proyectos de inversión en empresas constructora familiares?. 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

Col. 1902/0218



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



CATALOGADO

Posgrado de Especialización en Gestión de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME)

Integración y Tesina

Profesores

Cdor. Ángel de Mendonça

Lic. Adriana Fassio

Exp. G. 331; G. 33
A3T
Tesis M

¿Cómo se toman las decisiones en proyectos de
inversión en empresas constructoras familiares?

*El trabajo analiza con corrección metodol-
gica un problema central en la gestión de
empresas*

Alumna

Arq. Verónica I. Amatruda

Nota: 4 (cuatro)

marzo 2009

Ángel de Mendonça

31-3-09

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Escuela de Estudios de Posgrado
Profesor Emilio DE ALFREDO L. PALACIOS

Contenido

Prólogo.....	página 2
Capítulo 1 - Una antigua institución.....	página 3
Capítulo 2 - La decisión en proyectos de inversión.....	página 6
Capítulo 3 - Algunas apreciaciones sobre la teoría de la decisión.....	página 10
Capítulo 4 - Psicología y análisis económico.....	página 15
Capítulo 5 - A la luz de la Economía.....	página 19
Capítulo 6 - Aspectos legales en las pyme.....	página 23
Capítulo 7 - Proyecto de inversión en empresas constructoras familiares...	página 26
Capítulo 8 - Fuentes de financiamiento.....	página 33
Capítulo 9 - Inversión nacional y extranjera.....	página 36
Capítulo 10 - Vivienda y desarrollo inmobiliario.....	página 42
Capítulo 11 - Planeamiento en la empresa.....	página 47
Capítulo 12 - Ideas para la acción.....	página 52
Capítulo 13 - Una vuelta por el mundo.....	página 56
Capítulo 14 - La empresa familiar.....	página 61
Capítulo 15 - El rol de la mujer en la empresa familiar.....	página 70
Capítulo 16 - Reflexiones sobre los recursos humanos.....	página 75
Capítulo 17 - Comunicación en el ámbito laboral.....	página 81
Capítulo 18 - Liderazgo y trabajo en equipo.....	página 87
Capítulo 19 - Pensamientos para el cambio.....	página 93
Capítulo 20 - Responsabilidad Social Empresaria.....	página 99
Capítulo 21 - La empresa familiar en el cambio de siglo.....	página 102
Bibliografía.....	página 106

Prólogo

La empresa constructora familiar es una de las formas que adopta el trabajo a través de proyectos de inversión. La toma de decisión en el recorrido de la materialización de un proyecto de arquitectura adquiere una dimensión impensada para prestar atención en el siglo que transcurre. Algunas palabras de un prestigioso diario europeo me auxilian en el inicio de este trabajo.

Desde el año 2000, la economía mundial crece a una tasa anual del 3.2 % per cápita.

El capitalismo de mercado, el mayor motor que hace funcionar a la mayor parte de la economía mundial, tiene el trabajo de hacer que la gente esté mejor.

En la actualidad, está instalada la idea que tiene que dar algo más como dar felicidad a la gente. La desigualdad y el exceso de trabajo, surge de la ciencia de la felicidad, psicología y economía. Hay encuestas posteriores al año 1972, que muestran que los países en buena posición no se han vuelto más felices al hacerse más ricos. La capacidad del capitalismo de hacer más accesibles las cosas para la gente también tiene sus límites.

En el caso del trabajo, John Keynes imaginó que las sociedades más ricas tendrían más ocio, liberadas del trabajo para disfrutar las mejores cosas de la vida. Pero la mayoría de la gente sigue cumpliendo con jornadas extensas. Tampoco está claro que menos trabajo signifique más felicidad. Otro costado de la felicidad del que se ocupa la economía son los beneficios no monetarios del trabajo y la mayoría de la gente disfruta parte de su trabajo.

El capitalismo a veces persuade a la gente de comprar cosas que sólo imagina querer; también apela a gustos y aptitudes que la gente nunca supo que tenía.

El capitalismo hace rica a la gente y también deja que cada uno sea todo lo infeliz que desee.
(The Economist, 2006)

Capítulo 1

una antigua institución

Lo que tenemos que aprender, lo aprenderemos haciéndolo.

Aristóteles

En el mundo de los negocios, en el día a día de nuestra jornada laboral, no es usual que nos detengamos a pensar en el origen de las empresas.

En el transcurso de la investigación académica, aparece una pregunta ¿existe en el mundo alguna institución más perdurable que la empresa familiar? se preguntó un profesor americano William O'Hara. La respuesta fue "antes de las corporaciones multinacionales, existían las empresas familiares. Antes de la revolución industrial, existían las empresas familiares. Antes de la civilización griega y el Imperio Romano, existían las empresas familiares". Desde principios de los años noventa, el profesor O'Hara y su asistente Peter Mandel se hicieron cargo de la recopilación de datos sobre las empresas familiares de todo el mundo, cuyo resultado ha sido publicado en un libro.

Este libro recopilatorio es el final de una larga y exhaustiva investigación realizada en dos ocasiones para una prestigiosa revista de empresas familiares de EE.UU. La primera, titulada "The World's Oldest Foreign Family Companies", fue publicada en el año 2002, contiene información y datos sobre las más antiguas empresas familiares de EE.UU. La segunda fue concluida en el año 2003 con el nombre "America's Oldest Family Companies" y resume toda la información relevante sobre las empresas familiares.

Según la lista que hicieron los autores, las empresas familiares más antiguas del mundo están en Japón. La empresa constructora Kongō Gumi Co., Ltd. es la empresa que ostenta el record de haber estado activa durante el período de tiempo más prolongado de la historia, llegando a operar por más de 1400 años; tenía su sede en Osaka. Había sido fundada en el año 578 cuando el príncipe Shotoku trajo a varios miembros de la familia Kongō desde Baekje (Corea) con el propósito de construir el templo budista Shitenno-ji, templo que ha perdurado hasta nuestros días. Durante los siglos siguientes Kongō Gumi participó en la construcción de muchos edificios famosos, incluyendo el Castillo de Osaka del siglo XVI y el Horyu-ji en Nara. Un pergamino de 3 metros aproximadamente de longitud del siglo XVII permite rastrear las 40 generaciones que remontan hasta los comienzos de la compañía. Al igual que sucede en muchas familias japonesas distinguidas, a menudo los yernos se unieron al clan tomando el nombre de Kongō. Por ello, a través de los años, el linaje se continuó tanto a través de los hijos varones como de las hijas.

La compañía, sin embargo, sufrió una crisis económica que en enero de 2006 sus activos fueron adquiridos por Takamatsu Corporation. Hasta ese momento la empresa contaba con más de 100 empleados e ingresos anuales de 7.5 millones de yenes, aproximadamente unos 70 millones de dólares estadounidenses. El último presidente fue Masakazu Kongō, el cuadragésimo Kongō en dirigir la empresa.

Actualmente, ocupa el primer lugar Hoshi Ryokan, fundada en el año 718 y gobernada por la 46ª generación sucesora. Esta pequeña empresa familiar del sector hotelero gestiona, entre otros negocios, un spa construido en el siglo nueve que actualmente tiene cien habitaciones con capacidad para 450 personas. Es un Ryokan (alojamiento tradicional japonés) en el área Awazu Onsen de Komatsu, dentro de la Prefectura de Ishikawa, en Japón. Ostenta el record como el hotel más antiguo del mundo y a 2008, 1290 años de explotación continua.

Luego se ubica la empresa vitivinícola francesa situada en Haute Goulaine y fundada en el año 1000. Parte del patrimonio familiar lo constituye el castillo Goulaine, transformado en museo con una exclusiva colección de mariposas. El castillo es uno de los lugares más visitados de la zona y lugar de varios eventos y representa uno de los principales medios de ingreso de la familia. Los próximos lugares lo ocupan empresas familiares europeas; italianas, francesas y alemanas. La Fondería Pontificia Marinelli, de Agnone, en Italia. La empresa fundada por la familia Marinelli en el año 1000 sigue utilizando la técnica original de fundición utilizada durante un milenio en sus instalaciones de la Italia central. El sonido de las campanas producidas por los Marinelli todavía se puede oír en Nueva York, Jerusalén, América Latina y Corea.

Otra empresa italiana es Barone Ricasoli, productora de vino y aceite de oliva, fundada en 1141 en Siena.

El resto de la lista de 100 empresas familiares más antiguas del mundo lo lideran negocios del Reino Unido y EE.UU con 16 empresas familiares, les sigue de cerca Italia con 15 familias empresarias, de las cuales cinco están entre las diez primeras. Alemania es la siguiente con 14 empresas familiares, dejando atrás a Japón. Holanda tiene tres empresas en esta prestigiosa lista y países como Suiza, Chile, Suecia, Noruega, Sur África, Austria, México, Irlanda y Portugal aportan una empresa familiar cada uno.

A pesar del gran número de empresas familiares en España solamente dos de ellas merecieron estar en la compañía de las más antiguas del mundo. El decimoséptimo lugar lo ocupa la más antigua bodega española, Codorníu, fundada en el año 1551 por Jaume Codorníu. La empresa fue la primera en utilizar el "método tradicional" para crear un vino espumoso y lleva ya 131 años elaborando unos de los mejores cavas del país. La empresa es hoy una sociedad anónima controlada íntegramente por la 16ª generación de la familia Raventós. Todos son descendientes del matrimonio de Anna Codorníu y Miguel Raventós, dos importantes familias vinícolas cuyos orígenes se pierden en el siglo XVI.

La segunda empresa española premiada con su presencia en esta prestigiosa lista es Osborne. Más de 200 años de historia comenzaron cuando Thomas Osborne Mann un joven comerciante inglés se instaló en Cádiz y fundó la bodega familiar que hoy en día da empleo a más de 700 personas y cuyo mítico símbolo, toro bravo, una silueta que ha acompañado a varias generaciones de españoles en sus viajes por las carreteras. (La empresa familiar, España, 24-08-2008).

Si bien no sería preciso describir a la empresa familiar en sí misma como un concepto de administración, sí es cierto que reúne ciertas características distintivas alrededor de las cuales se tejió una teoría específica sobre la conducta corporativa. Se han convertido en grandes negocios. Tienen su propia publicación, sus propios consultores especialistas y sus propias instituciones académicas; por ejemplo, Loyola University Chicago Family Business Centre. The Institute for Family Enterprise del Bryant College en Rhode Island, EE.UU. define así a la empresa familiar: una empresa que ha estado controlada por una única familia desde su creación. Puede ser privada o pública, en tanto los miembros de la familia hagan un aporte al funcionamiento y al futuro del negocio. (Hindle, 2008)

Esta empresa constructora familiar tiene sus inicios en el siglo XX, más precisamente en el año 1926. En un entorno en donde las exportaciones de cereales y carne eran significativas, el hidroavión Plus Ultra llegaba desde España por primera vez, tres personas comienzan a desarrollar su potencial profesional en la industria de la construcción. Hacia los años sesenta, el hijo ingeniero de uno de ellos, le da un nuevo enfoque a la empresa y así comienza una nueva etapa en la vida de esta empresa familiar.

Capítulo 2

La decisión en proyectos de inversión

*No perdamos nada de nuestro tiempo; quizá los hubo más bellos,
pero este es el nuestro.*

Jean Paul Sastre

El mundo en que vivimos, en donde el cambio es permanente no hay tiempo para personas desorientadas. Emprender significa comenzar, explorar y tomar riesgos. Contar con información oportuna es crucial para la toma de decisiones.

La creación de un emprendimiento debe basarse dentro de tres pilares fundamentales como ser el generar valor, quiere decir, en donde a partir de una idea que se pueda transformar en una oportunidad de negocio. Capturar valor y entregar valor, ya que con la perdurabilidad del emprendimiento se garantiza una entrega de valor a los potenciales clientes.

Las asociaciones de personas y luego la distribución de responsabilidades de los socios, ha significado un cambio en el movimiento de las organizaciones y cada vez la participación de los dueños en la cotidianeidad hizo que se produjera una delegación de funciones. El directorio y después un grupo de gerentes que se encargan de manejar operativamente a las empresas.

La función del gerente financiero sufrió transformaciones a lo largo del tiempo que se ha desembocado en la actualidad a ser participe en las decisiones sobre asignación de recursos, planeamiento operativo y estratégico financiero y el control de los flujos financieros de la empresa.

La función financiera tiene dos tipos de decisiones, las relativas a la obtención de recursos denominadas decisiones de financiamiento y las que tiene que ver con la asignación de recursos, decisiones de inversión. (Sapetnitzky, 2000)

El esquema que intentemos aplicar en el terreno de las finanzas deberá adaptarse a un contexto decisorio integrado por distintos componentes cuyas características responderán a una cierta lógica.

En la existencia de alternativas, nace la necesidad de una decisión sólo cuando existe una opción, una elección entre dos o más alternativas. Esa opción requerirá para su resolución un proceso de formulación de los efectos de cada alternativa, y la aplicación de una instancia de comparación entre ellas.

Esto requerirá a su vez de la existencia de objetivos: una opción entre alternativas dependerá de la mayor o menor correlación entre los efectos de cada una y alguna meta. La existencia de criterios de evaluación: la existencia de criterios de valuación y selección que permitan enfocar y apreciar esa correlación entre alternativas y objetivos. (Sapetnitzky, 2000)

La realización de un proyecto de inversión es una labor que involucra la participación de un grupo variado de disciplinas; mayoritariamente, se concentra en el área económica.

La *técnica* de evaluación de proyectos de inversión ha adquirido una difusión creciente en diversos ámbitos.

Un proyecto de inversión es una alternativa de asignación de recursos de un individuo o una organización. Prácticamente la totalidad de las decisiones sobre asignación de recursos en la economía de una nación se realiza, tanto en la actividad privada como en la pública, bajo el formato de un proyecto de inversión.

Hay dos maneras de apreciar el impacto de un proyecto sobre los signos vitales de un individuo o una empresa con sus resultados contables y por otro el valor financiero de su patrimonio medido en flujo de fondos. No son ciertamente complementarios, sino representativos de diferentes formas de medición de los efectos del proyecto.

La vida económica de los proyectos tiene relación con que los modelos de selección sean aplicables a proyectos de cualquier duración. La vida económica de cada proyecto está relacionada con la vida física. Ésta coincide con las convenciones contables y fiscales que rigen los períodos depreciación y amortización de los activos.

La vida tecnológica que en este campo se ha registrado una aceleración mucho mayor al resto, en donde a veces un activo que llega en diez años, comienza a ser obsoleto a los dos años de su adquisición.

Hay que tener en cuenta al medir el horizonte económico de un proyecto deberá tenerse en cuenta este efecto del cambio tecnológico, que incidirá no solamente en la prolongación del impacto de la inversión sino en su valor de recupero o reventa si se intentara el reemplazo del elemento antes de cumplirse su ciclo físico.

La vida comercial se tiene en cuenta si suponemos que el objetivo de un proyecto sea la alocación de recursos a una actividad productiva quién puede asegurar que el ciclo de vida de un producto coincidirá con la duración de la inversión

Los factores tecnológicos y comerciales representan riesgos que debe afrontar un proyecto, y que pueden acortar o prolongar su vida económica y, por lo tanto, la proyección de sus efectos a través de la organización que lo cobija.

Podemos apreciar las razones y la lógica elemental que aconsejan fijar la vida económica de un proyecto según el lapso más corto que surja de la comparación entre la vida física, la tecnológica y la comercial. (Sapetnitzky, 2000)

La decisión es una constante en la vida humana porque modifica el universo y al hombre en sí mismo. El hombre no sólo se adapta a su contexto sino que adapta su contexto a su persona y trata de mantener su supervivencia, motor fundamental para la decisión. También puede explicarse por la curiosidad de la especie, por su afán de abrirse nuevos mundos, por su creatividad, por su imaginación, por su audacia, por su locura, por sus fantasías, por la creación de ideas y pensamientos nuevos que no existían previamente o por una cultura, una influencia que lo impulsa al cambio.

Un proyecto de inversión en el campo de la arquitectura, dentro de la industria de la construcción, da cuenta de las permanentes decisiones que se conjugan en todo el tratamiento de su ejecución. La situación de hablar del proceso de diseño no es nueva. El proceso de diseño ha sido objeto de modificaciones a lo largo de la historia en varios momentos y de diversas formas. Todos los tratados de arquitectura como los proyectos de inversión no son sino una manera de indicar un proceso de pensamiento, un proceso de toma decisiones.

La influencia se desarrolla a través de la decisión y de la acción. No siempre es fácil diferenciar decisión y acción. La decisión es un proceso previo a la acción.

La decisión implica un proceso conciente. Cuando decimos que tratamos la decisión racional lo decimos en el único sentido válido que es el raciocinio aplicado a una situación dada. La decisión genera acción a través de órdenes, directivas, normas. (Pavesi, 2000).

En este proceso proyectual que se transita a través de un proyecto de inversión, cada paso está enmarcado por una decisión. La decisión puede ser individual o grupal, en conjunto con todas las disciplinas que lo integran. Relacionado con una obra de arquitectura dirigida a los potenciales clientes, también hay un proceso de diseño. Se puede hablar de una idea básica de diseño, producto de propósitos y requerimientos prácticos, sociales, individuales, que a partir de partes conceptuales nos permite pasar al plano material que dan por resultado final un producto materializado.

Los gerentes de las áreas de licitaciones, inmobiliaria, técnica, contaduría, personal y legales se reúnen junto con el vicepresidente y presidente de la empresa para analizar y proyectar los pasos a seguir en cuanto a la marcha de las obras en ejecución y la evaluación de nuevos proyectos para ejecutar.

En general, las reuniones son una vez por semana, junto con una comunicación fluida en el día a día de las tareas. El trabajo diario no trasluce una rutina pautada en los temas que se tratan en las reuniones.

En un sentido amplio, decidir es llevar a cabo el proceso por el cual se establecen, analizan y evalúan entidades alternativas, acciones, a fin de seleccionar una y sólo una de entre ellas. La decisión implica una actividad superior del intelecto, un razonamiento que, en distintas etapas entrelazadas, va relacionando elementos del universo a través de imágenes y de la particular visión del mismo que caracteriza a cada decidor

La creatividad, dentro de los límites impuestos por las inercias existentes, es la característica de todo buen decidor y constituye un proceso fomentado por todos los medios al alcance del ser humano. La creatividad consiste en el descubrimiento de nuevas, no habituales, imaginativas, sorprendentes alternativas para manipular el universo o de comportamientos posibles pero

inesperados o insospechados del mismo. Acompañada de la imaginación, la experiencia, la cultura, juegan también un papel fundamental en el análisis de la situación, en la comprensión de actitudes y trayectorias de las variables relevantes, en la revelación de funciones causales, de relaciones lógicas.

La creatividad es también un proceso mental condicionado por las ideologías, los intereses y las pautas culturales de una sociedad determinada. El desarrollo de la creatividad es útil y constructivo. (Pavesi, 2000).

En las reuniones semanales de la empresa se analizan los temas relacionados con la empresa, la situación de las obras, proyectos que pueden iniciarse, la situación laboral y las finanzas. Hay proyectos de obras que están en marcha, otros en término de ejecución y algunos proyectos que se posponen en su inicio. Las razones de capacidad financiera son determinantes para diagramar un calendario de inicio de obras.

En esta estructura de organización no hay una figura de gerente general, sin embargo el presidente de esta empresa constructora familiar se acerca a ella.

El gerente general-estratega es a la vez arquitecto y constructor de la estrategia de la empresa. Tiene que concebirla, formularla y construirla. Esto requiere un conjunto de capacidades que rara vez se encuentran desarrolladas a igual nivel en el mismo individuo. Sin embargo, la empresa no tiene nada que hacer con un estratega-arquitecto cuyos planes se quedan en los cajones, o con un estratega-albañil que no ve más allá del muro que construye, a menos que los dos sean capaces de trabajar en equipo.

Como persona que concibe la estrategia, el gerente estratega debe delimitar la ventaja competitiva potencial de su empresa, sobre la cual reposará finalmente su estrategia. En su calidad de constructor convierte esta ventaja en una brecha de recursos en beneficio de la empresa y en detrimento de la competencia, es decir, escoge el mejor ataque, aquél que le permita "acertar en el blanco gracias a la libertad de acción obtenida con una buena economía de fuerzas", según la expresión de Clausewitz. (Sallenave, 1990).

Supervivencia, crecimiento, utilidad: estas tres palabras definen el marco de estudio de la política empresarial y el imperativo de la gerencia general: sobrevivir hoy y crecer mañana, para sobrevivir en el futuro. Las utilidades forjan la clave de esta secuencia. A largo plazo, en una economía de tipo capitalista no hay supervivencia posible sin utilidades.

Como el crecimiento aumenta el tamaño de la empresa, agranda de hecho la gama de los mercados en los que la compañía puede ahora entrar, ya que algunos de ellos requieren altas inversiones iniciales que la empresa no podía realizar antes de tener suficiente capacidad financiera. En resumen, el crecimiento es un índice del desempeño económico dinámico de la empresa, mide su capacidad de ampliar su gama de oportunidades comerciales y técnicas. (Sallenave, 1990).

Capítulo 3

Algunas apreciaciones sobre la teoría de la decisión

La constancia es el fondo del acierto.

Honore de Balzac

El tiempo es uno de los elementos de mayor importancia en el proceso de la decisión. El decididor vive un mundo conceptual del proceso decisorio en el presente. El presente tiene importancia solo como entorno del proceso de decisión pero no constituye un elemento del proceso. Si el presente se tiene en cuenta en dicho proceso es únicamente como mensajero, pronóstico del futuro.

Pero el pasado como tal no es evaluado en el análisis decisorio. Cuando el pasado es relevante, lo es a través de un proceso presente como interpretación del futuro o como comprensión del presente para la interpretación del futuro.

El presente aparece entonces como un momento o una serie de momentos aislados, únicos, distintos e incomparables. (Pavesi, 2000).

A través del tiempo, el universo que queremos modificar, va adoptando distintos estados al influjo de las propias decisiones, de las tomadas por los otros y de la propia naturaleza del comportamiento de sus variables. Esa modificación permanente del universo resulta de difícil o de imposible predicción, tanto por su aleatoriedad como por la dificultad de procesamiento de la información.

La toma de decisiones se halla insertada, en un flujo de hechos arrastrados por el tiempo, que sólo el presente va revelando pero que la prospección puede tratar de vislumbrar. Cada decisión modifica el universo y condiciona decisiones futuras, propias y ajenas. Ninguna decisión es independiente y autónoma, todas forman parte, son eslabones de una cadena, de un sistema fuertemente interrelacionado que se prolonga indefinidamente hacia el futuro. Estrictamente cada decisión, al modificar ese sistema debe ser evaluada teniendo en cuenta todas las modificaciones futuras. Cada decisión posible implica un universo propio y distinto.

En cualquier decisión de mínima complejidad, intervienen muchas personas que influyen de distintas y variadas maneras en la elección final. Todos ellos son sujetos que participan de la decisión, conforman la situación de decisión a su propia visión del mundo, inclinan la elección final hacia la alternativa que más conviene a sus intereses.

Todos los que intervienen en el proceso de decisión deben tener en claro quien es el decididor efectivo último para conocer su particular visión del mundo, sus deseos, sus preferencias, sus prejuicios, su personalidad, su capacidad de reflexión y procesamiento, sus pautas culturales, su estilo y también para recordarle su responsabilidad.

Esquemáticamente, el decididor, sobre la base de su conocimiento de una porción de esa realidad y frente a la necesidad de intervenir en ella, toma una decisión que, al convertirse en acción, influye esa realidad. Esa influencia se traduce en resultados que satisfacen o no las expectativas del decididor, que modifican o no sus preferencias, o su misma posición ante el mundo, su propia visión del universo.

La decisión es la unión, la interacción entre el actor y el universo. Estas consideraciones son válidas aún en el caso de decisiones que recaen sobre sistemas sociales: una política educativa, una inversión regional, una medida internacional. La duda que puede suscitarse, en estos casos, es que no siempre es fácil definir el decididor último: un hombre, una coalición política, una elite dirigente. Pero siempre el decididor, al actuar sobre el universo, actúa sobre sí mismo: es parte, está comprometido con el sistema sobre el cual actúa. Cumple consigo a través del universo al cual pertenece.

La visión del mundo de un decididor es el conjunto de sus calores, deseos, creencias, percepciones, juicios y evaluaciones sobre el universo y sobre sí mismo, en un momento determinado.

El estado del decididor previo a la decisión es la ambigüedad, en el sentido que existen grados de libertad, una situación sin resolver, un sistema no determinado. Antes de la elección, el decididor no sabe qué hará. Se encuentra en un estado de duda, de incertidumbre. Quienes lo observan y tengan interés en su decisión, también participan de esa ambigüedad. La situación

de incertidumbre se mide por la variedad existente sobre las alternativas en consideración y la propensión respectiva que éstas sean elegidas. (Pavesi, 2000).

Se pueden considerar la decisión de grupo y la decisión individual. Para este punto de vista de la teoría de la decisión, la decisión de un grupo siempre es la acumulación, la amalgamación, la agregación de decisiones individuales.

Cuando un grupo decide lo hace a través de una regla específica que transforma las decisiones de cada uno de sus miembros en una decisión del todo.

El origen de la decisión grupal es siempre un conjunto de decisiones individuales a las cuales se les agrega una regla o criterio de agregación determinado.

Las organizaciones, las sociedades, los grupos no toman decisiones si no es a través de algún criterio, reglado o no, que se agrega a las decisiones individuales.

Otro aspecto es la ambigüedad en las decisiones. En el acto de decidir se elimina la ambigüedad del decididor. En efecto reduce su estado de ansiedad, reduce provisoriamente sus grados de libertad. Antes de decidir, enfrentaba varias alternativas y no sabía cuál iba a elegir. Luego de decidir, la duda ha terminado, la incertidumbre sobre la decisión a efectuar se ha eliminado por lo menos provisoriamente ya que toda decisión, a nivel mental, es reversible y se presentan continuamente nuevas situaciones de decisión con su propia ambigüedad para el decididor.

La libertad es un factor a considerar en el proceso de la decisión. Quizá en decisiones elementales y con alternativas reducidas y no complejas, el decididor puede actuar condicionado por el contexto (publicidad, opinión pública) directamente o indirectamente con sus propios temores, sus creencias religiosas. Pero ese condicionamiento pocas veces llega al punto que el decididor obedezca en lugar de elegir. Pero las decisiones no triviales, son particularmente complejas, en situaciones inciertas, con preferencias del decididor vacilantes e indefinidas. (Pavesi, 2000).

La decisión tiende a modificar la realidad, sea buscando nuevos estados, sea preservando los actuales. Hay tres dimensiones para caracterizar sistemas de decisión: el número de variables, el tiempo y la incertidumbre.

Cuando menor es el número de variables, cuanto menor influencia tiene el tiempo, cuanto más conocida es la evolución de las variables, más simple es un sistema y más operativa es la decisión. Cuanto mayor es el número de variables y la cantidad de estados que pueden asumir, cuanto menos se conocen esos estados y su propensión a suceder, más complejo es el mundo, más difícil la decisión, es el caso de las decisiones estratégicas.

Toda decisión, está condicionada por decisiones previas, nuestras o de otros. Toda decisión, modifica el universo de los momentos futuros y, por consiguiente, condiciona, incluye decisiones posteriores, propias o ajenas.

Las decisiones absolutamente reversibles no existen porque el universo y el decididor no pueden volver al mismo estado, como si nada hubiese pasado. Siempre pasa algo, que deja su huella.

Existe libertad absoluta cuando las alternativas para elegir son infinitas y la propensión de elegir es igual para todas.

Cada alternativa está relacionada con un conjunto de alternativas posteriores y está condicionada por decisiones anteriores. El elegir una alternativa implicar rechazar las otras existentes.

En la empresa constructora pueden presentarse algunos interrogantes que provocan un proceso de decisión como ser qué organización dar a la empresa, cuál candidato elegir para un puesto determinado, a qué proyecto darle prioridad, hasta dónde seguimos ampliando la empresa, en qué licitación nos presentamos.

Un proceso eficaz de toma de decisiones debe satisfacer algunos criterios tales como concentrarse en lo importante, utilizar la lógica, recurrir a la información y al análisis necesario para resolver el problema, reconocer los factores subjetivos y objetivos. Los elementos de un modelo incluyen variables de decisión, otras variables exógenas e intermedias y restricciones. El análisis de decisión se puede usar para seleccionar una estrategia cuando quien tiene que tomar decisiones enfrenta varias alternativas y un patrón incierto de eventos futuros.

Para algunos cuando se trata de problemas relativamente simples se pueden considerar árboles de decisión. El primer paso para resolver problemas complejos es descomponerlos en sub problemas más simples. Los árboles de decisión ilustran la manera en que se pueden desglosar los problemas y la secuencia del proceso de decisión. Se utilizan nodos para graficar cuando hay que tomar una decisión, ramas como arcos conectores para armar una secuencia temporal. Puede haber decisiones posibles, eventos inciertos. Hechos que ocurrieron y hechos que no ocurrieron. Un análisis de sensibilidad puede ayudar a decidir si es conveniente invertir más tiempo a fin de obtener estimaciones de probabilidad precisas.

En toda decisión encontramos elementos que son necesarios tales como definir el problema, especificar los objetivos y definir alternativas, entender las consecuencias y considerar las transacciones, aclarar la incertidumbre y explicitar la tolerancia al riesgo. Tener en cuenta posibles vinculaciones con otros problemas de decisión. Las alternativas son la materia prima de la toma de decisiones.

Un componente que no puede ser dejado de lado es establecer los perfiles de riesgo en donde se capta la información esencial sobre la manera como la incertidumbre afecta a una alternativa. Asignando probabilidades y aclarando las consecuencias de acuerdo a la complejidad de la decisión. Algunos escollos al considerar el riesgo como ser no concentrarse en lo negativo, no falsear probabilidades y evitar el optimismo voluntarista. Otro componente es mantener la flexibilidad en donde se pueden ver planes de aplicación general, planes de ciclo corto, planes ampliadores de opciones y planes de contingencia.

Una empresa neutral al riesgo tendrá una ventaja competitiva en el largo plazo respecto a una empresa con aversión al riesgo. Como también si actúa con aversión al riesgo dejará de encarar algunas oportunidades con retornos esperados positivos aunque inciertos.

Los elementos fundamentales que harán que una decisión esté bien o mal tomada son como ser la solidez de la información, la verosimilitud de la representación del mundo y del modelo originado en el proceso de decisión, la profundidad de su análisis y la precisión de su exposición; como también el desarrollo de su interacción de los distintos elementos y el límite a la investigación. En los últimos años, en la literatura internacional, las nociones de "deseo" y "creencia", provenientes del campo de la filosofía y la psicología cognitiva, ha ido extendiéndose y confirmando al acto de decidir la impronta originada de la interacción de ambos conceptos. Aún cuando a primera vista pueda parecer que los elementos son escasos y sencillos, su uso en la práctica demostrará cuán compleja puede llegar a ser una decisión. (Pavesi, Bonatti, Avenburg, 2004)

Los árboles de decisión constituyen una de las herramientas típicas de la teoría de la decisión y se los utiliza cuando la situación de decisión es analizada como una serie de decisiones concatenadas. La representación gráfica de la situación de decisión con el ordenamiento de un árbol es factible y provechosa en las decisiones secuenciales. El árbol de decisión puede tener asociada una matriz, si bien esta última es más indicada para situaciones únicas. En efecto, concentrar en una matriz varias decisiones secuenciales complicaría su presentación en forma geométrica.

Herbert Simon (EE.UU., 1916-2001), uno de los críticos más brillantes y constructivos de la teoría normativa de la decisión, acepta el árbol como único elemento de dicha teoría compatible con la del hombre administrativo. En realidad, el árbol de decisión surge de la teoría de los juegos de Von Neumann y Morgenstern bajo la denominación de forma "extensiva", en tanto que las matrices constituyen la forma "normalizada".

El árbol de decisión es una herramienta reconocida para clarificar la estructura de los proyectos, y puede servir para la evaluación de oportunidades de inversión ya que permite aplicar las técnicas analíticas, tales como los métodos del flujo de fondos descontado o el del valor actual. (Pavesi, Bonatti, Avenburg, 2004)

Existe incertidumbre para un decisor si éste cree que una variable puede adoptar uno de entre, por lo menos, dos niveles posibles, pero no puede asegurar cuál será dicho nivel. De un punto de vista estricto, una decisión bajo incertidumbre significa el desconocimiento absoluto de la propensión a suceder, es decir, de la probabilidad de un estado determinado de los mundos inciertos. Se conocen los estados posibles, es decir, las variables y sus niveles, y los factores restantes, pero se desconoce totalmente la probabilidad de tales estados. Esta definición trae consigo eventuales paradojas: el decisor desconoce la probabilidad de aparición de un estado determinado, pero sabe perfectamente cuáles son los estados posibles. No deja de constituir una situación extraña, pero es posible y así fue desarrollada en extenso por la teoría.

El riesgo en la literatura tradicional, una decisión bajo riesgo es aquella en la cual se conoce la probabilidad de acontecimiento de los estados posibles del mundo incierto. Se sabe cuántos estados son posibles y se les puede atribuir una probabilidad de acontecimiento mayor a cero. (Pavesi, Bonatti, Avenburg, 2004)

En la empresa constructora familiar se puede plantear la decisión en qué proyectos de inversión se puede comenzar a analizar, sobre qué mercados internacionales son factibles para presentarse en una licitación de una obra de construcción. El análisis de todos los factores que harán que la empresa decida en qué país extranjero es más conveniente para sus intereses presentarse. La empresa ha tenido experiencia en varios países, tales como Perú, Uruguay, Paraguay entre otros, dentro de América del Sur. En América Central, en Costa Rica y cruzando el océano Atlántico en África, en Angola. En la zona del Cáucaso Meridional, Armenia ha sido otro destino en que la empresa se ha presentado para participar de una licitación.

La teoría de los juegos aborda principalmente aquellas decisiones que deben ser tomadas en ambientes competitivos, donde se enfrentan decisiones con objetivos similares que resultan total o parcialmente en conflicto, generalmente por escasez de recursos. Las decisiones competitivas se clasifican en tres grandes grupos, cuyos criterios principales son el debate, el juego y la lucha. Por juego debe entenderse el enfrentamiento de, al menos, dos decisiones cuyos intereses se encuentran en conflicto.

Es común hablar de juegos de estrategia. Su denominación proviene de su pasado matemático. A fines de los años veinte un célebre matemático francés, Emile Borel, obtiene un teorema que resuelve el problema de equilibrio entre las decisiones de los adversarios. En forma paralela, en Austria, Hans von Neumann trabaja en el mismo tema y sostiene, en aquel momento, que el teorema de Borel resulta parcial. Recién en 1944 la cuestión es retomada, y ese año, John Von Neumann y Oskar Morgenstern, refugiados ambos de la Universidad de Princeton, escriben un libro fundamental para la teoría económica titulado *Theory of Games and Economic Behavior*, publicado en 1944. (Pavesi, Bonatti, Avenburg, 2004)

Capítulo 4

Psicología y análisis económico

*Algunas personas miran el mundo y dicen por qué? Otras miran
el mundo y dicen por qué no?*

George Bernard Shaw

Los aportes más importantes al análisis económico pueden clasificarse según se hayan formulado en contextos de riesgo e incertidumbre por una parte, y de certeza por otra. Daniel Bernoulli en 1738 con la paradoja de San Petesburgo con contexto de riesgo e incertidumbre. Adam Smith hacia 1776, siguiendo con la revolución marginalista alrededor de 1870 y ya en 1930 con Hicks, Allen y Samuelson en contexto de certeza. En la misma época, Keynes y Shackle hacen aportes en contextos de riesgo e incertidumbre. En 1952, surge la llamada paradoja de Allais en el mismo contexto. En la década de 1960, el análisis bajo un contexto de certeza recibe los aportes de Simon y Hirschman entre otros. En la década de 1970, Kahneman y Tversky y luego en la década de 1980, Thaler y Rabin realizan contribuciones en contextos de riesgo e incertidumbre.

Antes de reseñar los hallazgos realizados mediante experimentos (consistentes en someter a un conjunto de seres humanos, a optar entre diferentes alternativas), que resultan incongruentes con la versión maximizadora de la racionalidad, corresponde explicitar una diferencia fundamental: la que existe entre el proceso decisorio como tal, y el análisis del respectivo proceso decisorio. Podemos, a través de una prolijísima desagregación, realizar un exhaustivo análisis de porqué el arquero atajó el penal, Pepa se enamoró de Juan y el país x fue a una guerra. Pero, ¿qué tiene eso que ver con el proceso decisorio que siguieron el arquero, Pepa y el presidente del país x?

Si existiera la "Organización Mundial para la Adecuada Toma de Decisiones", y me contrataran para diseñar un "buen" proceso decisorio, sugeriría el siguiente: 1) los hechos; 2) ¿son un problema, a juicio de quién?; 3) ¿a qué se deben los hechos calificados como problemas?; 4) ¿qué se puede hacer al respecto?; y 5) toma de decisiones. El orden no es casual. Primero siempre los hechos; porque los recursos son escasos, sólo nos ocupamos de aquellos hechos que constituyen un problema; por último, buscamos la explicación causal de lo que observamos, para poder actuar en consecuencia. Y además, el esquema opera de manera secuencial, porque como digo no vale la pena investigar hechos que no constituyan problemas, y porque es difícil actuar sobre una realidad que no se puede explicar casualmente. Pero, repito; ¿es así como elegimos cuadro de fútbol, profesión y pareja matrimonial? El análisis del proceso decisorio debe ser frío, pero no al punto de "enfriar" el objeto de estudio. (de Pablo, 2005).

A través de múltiples experimentos, realizados con la colaboración de muchísimas personas, Kahneman, Tversky, Thaler, Rabin, etc., identificaron un conjunto de comportamientos incompatibles con la versión maximizadora de la racionalidad. Lo principales hallazgos son los siguientes: efecto encuadre, efecto certeza, efecto reflexión, ley de los pequeños números (por oposición a la ley de los grandes números), efecto dotación, equidad, efecto aislamiento, descuento cuasi-hiperbólico, maximización versus monto fijo y contabilidad mental.

En 2002, Daniel Kahneman recibe junto con Vernon Smith el Premio Nobel de Economía. Fueron premiados juntos por haber basado sus hallazgos en métodos experimentales pero de naturaleza diferente. El Comité Nobel le proporcionó publicidad a un significativo esfuerzo llevado a cabo durante el último cuarto de siglo XX por algunos psicólogos cognitivistas y un pequeño número de economistas.

A Daniel Kahneman, el motivo fue por haber integrado percepciones de la investigación psicológica en la ciencia económica, especialmente en relación con el criterio humano y la toma de decisiones bajo incertidumbre.

A Vernon Smith, por haber establecido experimentos de laboratorio como herramienta en el análisis económico empírico, especialmente en el estudio de mecanismos alternativos de mercado.

Econometrica es considerada la revista científica más importante en el campo de la Economía; en la que se incluyen fundamentalmente artículos de Econometría y Teoría económica. La publica la Econometric Society, una de las asociaciones de economistas más importantes del mundo; fue editada por primera vez en 1933 y junto con American Economic Review suele considerarse las revistas más trascendentales del mundo en Economía.

En 1979, Daniel Kahneman y Amos Tversky publican en *Econometrica* la Prospect Theory: An analysis of decision under risk.

Este trabajo describe varias clases de problemas de elección, analizados vía la respuesta de estudiantes y profesores universitarios, a problemas de elección hipotéticos, en investigaciones realizadas en universidades de Estocolmo, Michigan e Israel, en las cuales las preferencias violan de manera sistemática los axiomas de la teoría del comportamiento basado en la utilidad esperada. Por lo cual creemos que este último enfoque no es un modelo descriptivo adecuado, y proponemos uno alternativo, para aplicar a la decisión bajo riesgo. (Kahneman, D., Tversky, A., 1979).

¿Cuál es la idea? Prospect theory distingue dos fases en el proceso de elección: una primera etapa, de edición, y una segunda de evaluación... La primera etapa tiene que ver con el análisis preliminar de las alternativas, la segunda con la evaluación propiamente dicha. La función de la primera fase consiste en la organización y reformulación de las opciones, para simplificar el subsiguiente proceso de evaluación y elección. La edición se realiza a través de la codificación, combinación, segregación y cancelación de las alternativas. Muchas anomalías se presentan en la etapa de edición. Una cuestión central de la teoría de la búsqueda es que analiza el valor en términos de los cambios en la riqueza o el bienestar, más que en sus niveles absolutos. En rigor, el valor depende del nivel de referencia del bien en consideración, y también del cambio con respecto a dicho nivel de referencia. En la teoría de la búsqueda de valor de cada evento es multiplicado por una ponderación decisoria. Dicha ponderación no surge de un análisis probabilístico: no surge de ninguna ley de probabilidades y no debe ser interpretado como una medida del grado de convencimiento. Los ponderadores decisorios miden el impacto que los eventos tienen sobre la deseabilidad de las búsquedas. (Kahneman, D., Tversky, A., 1979).

Las ideas principales son las siguientes: la mayoría de las apreciaciones y las decisiones se realizan de manera intuitiva, y las reglas que las gobiernan se basan principalmente en analogías visuales. El razonamiento se realiza de manera deliberada y con esfuerzo, mientras que los pensamientos intuitivos parecen aflorar en la mente de manera espontánea, sin búsqueda o cálculo consciente, y sin esfuerzo. La gente no está acostumbrada a pensar de manera rigurosa, y con frecuencia se contenta con un juicio plausible que rápidamente aparece en su mente. La percepción depende del encuadre. La importancia del encuadre no es una curiosidad de laboratorio, sino una realidad muy frecuente. La utilidad no puede ser separada de la emoción, y las emociones se despiertan en los cambios. La característica más importante del ser humano no es que razona pobremente, sino que con frecuencia actúa de manera instintiva; y el comportamiento no está guiado por los cálculos que se pueden realizar, sino por lo que se ve en el momento en que se tiene que tomar la decisión. (Kahneman, 2003).

Bernoulli le presta atención al largo plazo, la prospect theory a los resultados de corto plazo; la función de valor presumiblemente refleja una anticipación de la valencia e intensidad de las emociones que serán experimentadas en los momentos de transición. El largo plazo no es donde se vive la vida. La utilidad no puede ser divorciada de la emoción, y las emociones emergen como consecuencia de los cambios. Una teoría de las decisiones que ignora por completo sentimientos como el dolor y las pérdidas, y el pesar por los errores cometidos, no sólo no es realista, sino que no conduce a la maximización de la utilidad de los resultados, como es percibida por el ser humano. (Kahneman, 2003).

Un supuesto particularmente irrealista del modelo del agente racional es que el ser humano efectúa sus decisiones en un contexto en el cual incorpora todos los detalles del presente, así como las expectativas sobre las oportunidades y riesgos futuros. Por el contrario, los experimentos muestran que los seres humanos adoptan decisiones en base a "encuadres limitados", "contabilidad mental" y "acotación de las decisiones". Así los inversores parecen analizar inversiones específicas de manera aislada, sin tener en cuenta el resto del portafolio, y el horizonte temporal parece ser irrazonablemente corto. (Kahneman, 2003).

La combinación entre el reconocimiento de las limitaciones de la capacidad humana para procesar información, la incertidumbre inherente al futuro, el costo psíquico de tomar decisiones junto, entre otras, la hipótesis de la maximización de beneficios en un mundo de certeza, o del valor esperado de la utilidad en un mundo de riesgo, debe ayudar a entender muchos temas de economía. Tienen implicancia sobre la investigación científica y sobre la enseñanza de los futuros economistas.

Investigación y enseñanza. Caminar por la calle. El mensaje que transmiten todos ellos es que todo comienza por “caminar por la calle”. Literalmente, con los ojos o los oídos bien abiertos. Y también prestándole atención a las distintas experiencias de la vida cotidiana, a la historia, a las estadísticas, a los relatos incluidos en las novelas, las biografías, etc. Y a nosotros mismos, a través de la introspección.

El quiosquero de la esquina, quien no intenta vender un chocolate a \$20, no sabe nada de maximización, pero sí muchísimo de eso que los economistas denominamos “curva de demanda de pendiente negativa”. El taxista, el mozo del bar, el ama de casa, me muestran que conocen intuitivamente, los teoremas básicos del análisis económico, sólo que no utilizan la terminología técnica. Tenemos que aprender a escucharlos y a observarlos.

En la preparación profesional, tenemos que recuperar el equilibrio que tenían los padres fundadores de la teoría económica, al combinar preparación técnica, reflexión personal, percepción de los hechos, etc. Puede que nos alejemos de la nitidez, pero ciertamente que nos vamos a acercar al conocimiento, que es lo que sirve para ayudar a la acción. (de Pablo, 2005).

Capítulo 5

A la luz de la Economía

No es la benevolencia del carnicero, del cervecero o del panadero lo que nos procura el alimento, sino el interés de cada uno de ellos.

Adam Smith

Esta empresa nació en Argentina, pertenece a la industria de la construcción, desarrolla su actividad en el ámbito privado y en vastos sectores en la obra pública.

En los últimos años, el sector de la construcción fue recuperando protagonismo en la economía de la Argentina. A través de mejores ingresos de varios sectores de la población, mayor ocupación y una corriente inversora extranjera han producido un aumento en la tasa de crecimiento del sector.

Las empresas existen por muchas razones, pero las más importantes son explotar las economías de la producción en serie, obtener fondos y organizar el proceso de producción. Hoy se sabe que las empresas de menor tamaño representan en el mundo más del 90% del número total de empresas y ocupan más del 60% de la mano de obra en actividades manufactureras o de servicios.

La evidencia empírica muestra que, en este lapso inicial (de 1945 a 1970), las pequeñas y medianas empresas no fueron una prioridad, salvo casos singulares, como Italia y Japón. Por un lado Italia, con su cultura milenaria y artesanal, renació de la posguerra con las pyme, distinguidas por su diseño y calidad. En el caso de Japón, el avance tecnológico permitió, en las organizaciones, estructuras más flexibles, en las que se destacaron las pyme.

Algunos trabajos recientes que hacen referencia a los cambios acontecidos en estas dos últimas décadas, en el nuevo escenario internacional, han señalado como las principales características: la globalización de las actividades económicas; la transnacionalización de los agentes económicos; los cambios en las prácticas tecnológicas y productivas con el surgimiento de las denominadas nuevas tecnologías y la transformación de las sociedades basada en el conocimiento y la capacidad de innovación. En este contexto, los países desarrollados buscan estrategias y formas de organización más flexibles e innovadoras. Sobre la base de la experiencia de distintos países, se puede decir que las pyme han sido una parte importante del engranaje de los procesos de desarrollo económicos exitosos.

Las pyme son más flexibles que las empresas grandes y suelen adaptarse con mayor facilidad a las nuevas exigencias de los consumidores y de las rutinas de trabajo. (Samuelson, Nordhaus, Pérez Enrí, 2003).

La empresa constructora familiar se ha mantenido competitiva adaptándose a los continuos cambios de la economía.

En la Argentina hay muchos campos que diseñar para continuar con el crecimiento y desarrollo de la construcción en el país. Aún no hay mecanismos financieros suficientes para que el acceso a la vivienda propia por parte de la mayor parte de la población sea realidad. Sin dejar de lado el protagonismo de la obra pública en la economía por su impacto sobre la generación de empleo y sobre el resto de los sectores productivos. El Estado no debe dejar de prever un porcentaje significativo en el presupuesto anual destinado a la obra pública, construcción de viviendas, obras viales, entre otras.

Las relaciones con los proveedores se han modificado notoriamente, y se han desarrollado nuevas formas de vinculación, tales como la subcontratación y la tercerización. En este proceso tuvieron una gran incidencia las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que han facilitado las relaciones y el manejo con subcontratistas y vendedores. Éste es un claro ejemplo de cómo un cambio en una tecnología repercute en las actividades productivas, extendiéndose al proceso productivo propiamente dicho así como a las áreas de diseño, ingeniería y organización empresarial.

Dentro del nuevo escenario, podemos citar algunas ventajas y desventajas de las pyme. Entre las ventajas: reducción de la escala mínima económicamente eficiente. Flexibilidad interna y capacidad para adaptarse a los cambios. Tendencia a descentralizar la mano de obra, colaborando con el buen funcionamiento del mercado de trabajo. Relaciones más personales entre el empleador y el trabajador. Obtención de economías de escala con la cooperación interempresarial.

En cuanto a las desventajas: dificultad para aprovechar las economías de escala en I + D. Menores posibilidades de comercializar sus innovaciones con éxito. Falta de recursos humanos

y financieros para realizar inversiones en investigación y desarrollo. Dificultades para insertarse en los mercados internacionales.

El éxito del desarrollo de las pyme se relaciona con la interacción de éstas con otras firmas, en la cual se reducen las incertidumbres, se difunden los procesos de aprendizaje, y se generan economías externas. En general, podríamos decir que las posibilidades de desarrollo de este tipo de empresas dependen de:

La pertenencia a espacios en donde son importantes los mecanismos de coordinación. La existencia de economías externas; los procesos de aprendizaje junto con otras empresas, basados en la acumulación de experiencias productivas y tecnológicas; la combinación de competencia y cooperación entre firmas; la capacidad de asociativismo. (Samuelson, Nordhaus, Pérez Enrí, 2003).

La participación del Estado, en general, es acompañada del financiamiento de entidades internacionales como en el caso de bancos multilaterales, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

La industria de la construcción posee un conjunto de características que la diferencian del resto de los sectores de la economía. Tuvieron más o menos preponderancia a lo largo de la evolución del sector en las últimas décadas.

Una alta heterogeneidad de los productos vendidos y consiguiente reducida estandarización en la producción. Dispersión en la localización geográfica de la demanda; convivencia de perfiles productivos disímiles. Mercado de trabajo duales como consecuencia del uso tanto de tecnologías tradicionales como intensivas en el uso de mano de obra calificada.

Se encuentran importantes diferencias entre los distintos tipos de empresa que van desde las empresas de facturación anual muy significativas que realizan grandes obras junto con una amplia rotación de empresas pyme que realizan obras de menor escala y junto a empresas subcontratistas especializadas en determinados ítems de obra.

El stock de activos inmobiliarios, particularmente la vivienda, constituye el activo que mayor ponderación tendría en el stock de capital del país y sobre todo en el stock de riqueza. Es por ello que resulta de suma importancia el análisis de los efectos riqueza que produce la variación de precios de este tipo de activos, siendo la construcción uno de sus determinantes, junto con el valor de la tierra y la demanda de activos inmobiliarios como reserva de valor. (Coremberg, 2006)

El sector de la construcción fue vital para la recuperación económica de los últimos años. En 2003, el crecimiento acumuló, medido desde el segundo trimestre del 2003 al segundo trimestre del 2008 una tasa del 120.7%, y su participación en el valor agregado pasó del 4.1% en aquel año al 6.2% de hoy. Pero la verdadera contribución al crecimiento de este sector excede estos números debido a que la construcción no constituye sólo una parte del producto sino un componente central de la inversión. La inversión en construcción, vista como parte de la demanda agregada, se expandió un 118% desde el inicio del nuevo proceso de crecimiento. Como la construcción explica más de la mitad de la inversión bruta interna fija total, casi el 58% medido al segundo trimestre de 2008, ésta fue decisiva para que la tasa de inversión, o sea la inversión como porcentaje del producto bruto, pasara de un mínimo del 10% en el primer trimestre del 2002 que ni siquiera era suficiente para reponer la amortización de capital, al 23% de la actualidad.

Además, la mitad de esta notoria recuperación de la inversión de la construcción se debe a obras reproductiva: infraestructura vial, hídrica, eléctrica, petrolera, construcciones para fábricas, superficies comerciales, distribución y almacenamiento. Las construcciones reproductivas, que son el alma del multiplicador keynesiano de la inversión, mostraron un aumento de consideración. Si bien el proceso de formación de capital en equipo durable, son las construcciones para producir las que más dinamizan la demanda, por varias razones. Primero, porque al ser una actividad intensiva en el factor trabajo contribuye de manera decisiva a la generación de empleo. Más aún la construcción es el sector que más rápidamente genera puestos de trabajo para las familias de menores ingresos y por lo tanto, es el que más contribuye a reducir la pobreza y la indigencia. Además, la construcción tiene un poderoso efecto multiplicador a través de la demanda de insumos. Cada 100 pesos invertidos en construcción se

inducen, según la matriz de insumo de productos, demandas adicionales por un 80%, por 80 pesos, en el resto de la economía, impulsando no sólo a los sectores tradicionalmente vinculados como cemento, sanitarios, cerámicos, siderurgia o plásticos, sino también movilizandoinnumerables productores de servicios como el comercio, los servicios empresarios y profesionales y el transporte.

Pese a que la inversión pública en construcción en todo el país se recuperó fuertemente, la inversión privada sigue siendo el componente más significativo de la inversión interna total, con una participación superior al 80%. Esto señala la importancia de la iniciativa privada, que en un contexto de perspectivas de crecimiento apostó y sigue apostando a la producción. (Fernández, 2008).

Capítulo 6

Aspectos legales en las pyme

*Buscáis el camino recto a lo lejos y lo tenéis junto a nosotros.
Creéis que el bien consiste en la realización de cosas difíciles,
cuando no es más que realizar con rectitud las cosas fáciles.*

Confucio

Las pequeñas empresas en la mayoría de los países son las que proporcionan un mayor número de empleos con utilización predominante de mano de obra y recursos materiales de carácter local. Sirven de vínculo para reducir disparidades de ingresos y crean nuevos contingentes de trabajadores calificados y semicalificados. Cabe considerar la importante contribución que aportan a la economía en cuanto a la producción de bienes y servicios. Son más flexibles y complementándose con las grandes empresas contribuyen a lograr una estructura económica más versátil. Constituyen un aliciente para el desarrollo del espíritu empresarial. Es más común que las pequeñas empresas sean propiedad de residentes de la comunidad en que actúan, lo que implica un mayor compromiso con la comunidad en que operan, traduciéndose en más estabilidad de empleo, más empleo para residentes de la localidad o zona de influencia y también la reinversión de las utilidades en el lugar constituyendo una cuestión crucial para las economías regionales favoreciendo la descentralización productiva. (Sardegna, 2001).

Las pequeñas y medianas empresas tienen un factor importante a considerar que es la potencialidad en la creación de empleos. Existen estadísticas en los distintos países europeos que demuestran una indiscutible contribución de las pyme a la creación de empleo. Estos resultados están lejos de ser homogéneos; en función de los países considerados las fases de la contribución al empleo no son las mismas y también pueden variar las categorías de las pyme.

Algunas desventajas de las pequeñas y medianas empresas frente a las grandes, se encuentra las dificultades de inserción en los mercados por comparación de costos y productividad con las grandes empresas. La participación de la mano de obra en la estructura de costos; la legislación laboral que conspira con su productividad; la subsistencia por endeudamiento; las inadecuadas condiciones de financiamiento y las mayores dificultades para acceder a créditos con tasas razonables; la gran presión fiscal. Los excesivos requisitos burocráticos en sus relaciones con el Estado; la baja en el poder adquisitivo de los asalariados; el escaso poder para negociar con los sindicatos o para introducir aristas en los convenios sectoriales. En cuanto al marco regulatorio, algunos autores señalan que la Ley de Contrato de Trabajo no se adecua a la realidad de la pequeña y mediana empresa porque las instituciones jurídico-laborales fueron diseñadas con independencia del tamaño de la empresa; la indemnización por antigüedad representa un costo relativo mayor para las pymes debido a la escasa o nula brecha entre la remuneración efectiva y los salarios de convenio, ya que estos se negocian por las grandes empresas, fijando como piso el salario efectivo de las pymes. (Sardegna, 2001).

En la empresa constructora familiar, por el rubro de la construcción, tiene una política ordenada con respecto a las relaciones laborales con el sindicato que regula la misma. Es uno de los mayores sindicatos de la Argentina, con una activa actividad en todos los aspectos relacionados con el empleo de sus afiliados. El área de legales, en la que trabaja la hija del presidente de la empresa, está constituida por una secretaria, un abogado que tiene una larga trayectoria en la empresa y una joven abogada. El estudio de los contratos de fideicomiso en el caso de la construcción de viviendas, la situación del personal administrativo en actividad y del personal obrero, los posibles reclamos que llegan a la empresa por terminaciones deficientes en las obras, despidos de personal, son algunos de los temas que se resuelven en este sector.

Los criterios cuantitativos frecuentemente utilizados para definir a las pequeñas y medianas empresas se refiere a: el número de asalariados o personal ocupado; las ventas o ingresos; el valor bruto de la producción y el valor de los activos y el capital social. Sin embargo, el criterio más utilizado por los analistas es el de definir el tamaño de las empresas a partir de su segmentación en tramos de personal ocupado. Este criterio ofrece ventajas por ser menos difícil –en términos relativos– de definir, por ser fácilmente comprensible y facilitar la recopilación de datos, y por la homogeneidad de las series temporales, ya que no es una medida afectada por variaciones de precios relativos o de tasas.

El régimen especial que regula las relaciones laborales en las pequeñas empresas es el que se plasmó en la ley 24.467. Se la conoce con la ley de las Pequeñas y Medianas Empresas, se

dedica exclusivamente en especial a regular las relaciones laborales que se desarrollan solamente en el ámbito de las pequeñas empresas. Esta ley se conforma de tres capítulos. Los capítulos I y II se refieren concretamente a aspectos económicos de las pymes, mientras que el capítulo III se ocupa específicamente de las relaciones de trabajo en las pequeñas empresas. A su vez, este último capítulo se encuentra dividido en once secciones. La primera es la referida a la definición de pequeña empresa; la segunda regula el registro único de personal; la tercera trata sobre las modalidades de contratación; la cuarta instaura el régimen de disponibilidad colectiva; la quinta trata la movilidad interna; la sexta se encuentra dedicada al instituto del preaviso; la séptima se refiere a la formación profesional; la octava, al mantenimiento y regulación del empleo; la novena, a la negociación colectiva; la décima, a la salud y seguridad en el trabajo, y la undécima, al seguimiento de la ley 24.467. (Sardegna, 2001).

Las transformaciones en la economía argentina, desde inicios de los noventa, han impulsado nuevas condiciones para el desarrollo de las pequeñas empresas. La apertura comercial y la desregulación económica generaron nuevas demandas de competitividad. Se ha expresado a este respecto que la profundidad de los cambios presiona a las pyme no sólo para que adopten decisiones estratégicas sino también para que incorporen nuevas prácticas de gestión para llevar a cabo una implementación exitosa de las mismas. En este contexto macroeconómico, existe un amplio consenso entre académicos y funcionarios del sector público y privado acerca de la necesidad de fortalecer la capacidad de gestión estratégica de las pyme. (Sardegna, 2001).

Respecto al contrato y a la relación de trabajo, corresponde remitirnos a las disposiciones contempladas en la Ley de Contrato de Trabajo 20.744, ya que el régimen laboral para las pequeñas empresas no se diferencia ni prevé normas específicas sobre el particular. En el artículo 22 de la mencionada ley “habrá relación de trabajo cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicio a favor de otra, bajo la dependencia de ésta en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen”. Todo contrato de trabajo genera derechos y obligaciones en cabeza de cada una de las partes contratantes. Hay derechos y obligaciones del trabajador. En los derechos, están especificados en los artículos 74, 75, 76, 82 de la ley de Contrato de Trabajo. Las obligaciones del trabajador se encuentran en los artículos 63, 84, 85, 86, 87, 88 y 89 de la misma ley. Para los derechos y obligaciones del empleador caben otro grupo de artículos, como por ejemplo: pagar la remuneración que deberá satisfacer en los plazos y condiciones que prevé la ley – art. 74 de la Ley de Contrato de Trabajo.

Hay facultades específicas acordadas por la Ley de Pymes. En su Título III establece facultades específicas para las relaciones laborales que se desenvuelven en el ámbito de las pequeñas empresas. Entre ellas, la formación profesional, la movilidad interna en donde se establece la posibilidad de la poli función o desempeño por parte del trabajador de más de una tarea. El mantenimiento y regulación del empleo, se alude a la posibilidad de permitir que por medio de la disponibilidad colectiva se convenga con la asociación sindical la modificación de regulaciones estatutarias o convencionales.

Capítulo 7

Proyecto de inversión en empresas constructoras familiares

*Sólo podremos trazar clara y sabiamente nuestro futuro si
sabemos el camino que ha conducido hasta el presente.*

Adlai Stevenson

La OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) entiende que PyME son “aquellas empresas que cualquiera sea su forma jurídica, se identifican con un individuo o un pequeño grupo de individuos, donde aquél o éstos trabajan con sus capitales personales, viven de los resultados que obtienen de su trabajo, ejercen una influencia directa y detallada en el funcionamiento general de su negocio y mantienen contactos permanentes con el conjunto de su personal y además el dueño o pequeño grupo asume la responsabilidad técnica, financiera, económica y social de la organización “. Y aclara que en la mayoría de sus países miembros no existe una definición de orden jurídico de la PyME, porque de hecho el concepto mismo es de naturaleza preferentemente económica más que jurídica, e incluso, desde el punto de vista económico, las definiciones pueden variar en función de los contextos particulares. Se consideran en este ámbito los siguientes factores cuantitativos: valor agregado, capital, patrimonio, capacidad de producción, cantidad de personal empleado, margen (ganancia) bruto unitario y rentabilidad bruta.

Puede advertirse fácilmente que algunos de estos elementos presentan dificultades para su evaluación y otros son poco significativos según el sector de la actividad de que se trate. (Sardegna, 2001)

Hay empresa constructoras que proyectan, construyen y venden sus obras. Otras pueden ser contratadas para construir obras públicas y privadas y hay empresas que intervienen en ambos contextos.

Los miembros de una organización en una empresa constructora, y debido a su función específica, se clasifican como personal técnico, personal administrativo y personal operario. Dentro de cada uno de estos grupos se define la función a desarrollar por cada individuo. Abarcando a la dirección de la empresa, planificación de obras, área técnica, área contable, sección administrativa y área de personal.

La actitud visionaria de los directores de esta empresa constructora familiar, ha sido casi una constante en los proyectos que se han realizado. Desde 1978 la empresa ha incursionado en el interior del país, realizando la construcción de la Villa Permanente en Yaciretá, provincia de Corrientes.

Cercana a Ituzaingó, se emplazaron edificios comunitarios tales como escuela, hostería, hospital, pabellón alojamiento, centro cultural, subcentros, guardería y vivero. Todos construidos en condiciones sumamente exigentes por las características de la zona. Más de 24.000 m² de construcción, con infraestructura de servicios, pavimentación y parquización, soportaron condiciones meteorológicas adversas sin deterioro alguno.

La zona de la Patagonia es testigo de su vertiginoso avance. Barrios de viviendas e infraestructura, escuelas, hospitales y edificios públicos construidos conforman hoy la prolija estructura de las provincias del sur. Todas estas actividades representan la mitad de lo producido por la empresa.

Desde ese momento, pasando de un esquema financiero a uno de rendimiento y satisfacción al cliente, se llevaron a cabo con éxito los emprendimientos más interesantes.

Un ejemplo de su capacidad operativa son los simuladores de vuelo, destinadas a la formación de pilotos de aerolíneas comerciales. Para la concreción de esta obra fue necesario un trabajo multidisciplinario sistematizado, con una ejecución que permitiera gran flexibilidad en los medios operativos.

En la década de los años 80, en consorcio con otra importante empresa realiza la construcción de la Terminal de Ómnibus de Buenos Aires, teniendo como comitente a la Secretaría de Transporte y Obras Públicas. Fue una obra de gran magnitud que proporcionó a la ciudad una terminal única para el transporte urbano e interurbano de media y larga distancia.

En su historial, la empresa ha ido creciendo y ampliando el tipo de obras como la construcción de más de 8.870 viviendas de interés social, equivalentes a 542.000 m² de construcción, además de 186.700 m² de calles con la correspondiente infraestructura de servicios.

No sólo con el Estado Nacional y el Banco Hipotecario Nacional figuran como comitentes, sino que la modalidad de contratación y ejecución giró hacia la construcción en conjunto con asociaciones profesionales, cooperativas y mutuales.

Desde ámbitos oficiales se generaron este tipo de inversiones (FONAVI) para consolidar la política social determinante en la década que aseguraba una vivienda digna al destinatario de la misma.

La vivienda tiene un espacio significativo en los objetivos de la empresa tanto en la capital como en el interior del país.

Con un entorno de disminución de la incertidumbre del precio final de la vivienda con el mejoramiento de la capacidad de crédito de los adquirientes por una determinante política socioeconómica, la empresa consolidó su liderazgo en el mercado de la construcción de viviendas en Capital Federal, la provincia de Buenos Aires y las provincias patagónicas.

El turismo es otro de los factores en que se desarrollan las actividades de construcción de los proyectos. Un hotel de 6.150 m², en el centro de Bariloche. Como así también, la combinación de hotel y vivienda para turismo en un hotel en propiedad horizontal en las afueras de la misma ciudad.

La empresa lleva adelante una política de fortalecimiento de su imagen institucional, con un resultado positivo que se refleja en el aumento de la producción y facturación, y en el considerable incremento de obras en ejecución, contratos nuevos, adjudicaciones e invitaciones a participar en grandes emprendimientos.

El espectro de actuación se consolida con el impulso al sector inmobiliario a través de inversiones genuinas. La empresa participa en diversas concesiones relacionadas directa o indirectamente con el rubro, aplicando la más moderna gestión en proyectos de infraestructura. Financieramente, la empresa cuenta con recursos propios, con su capacidad operativa en expansión, gozando de un amplio apoyo crediticio y de cumplimiento con sus proveedores.

El desarrollo de un proyecto de inversión tiene varias etapas a considerar. La viabilidad de los proyectos se manifiesta a través de estudios que permiten evaluar las distintas etapas de un proyecto de inversión.

El primer aspecto a analizar es quiénes van a consumir el producto, la obra a ejecutar; análisis que participa a su vez de un estudio de mercado previo. La viabilidad técnica atiende a verificar si se dispondrá de la tecnología necesaria para llevar adelante el proyecto, si los recursos estarán oportunamente disponibles, y con el nivel de calidad requerido conjuntamente con una infraestructura adecuada. La viabilidad legal considerar el conjunto de normas que debe ser acatado. Implementar un proyecto impone la necesidad de realizar contrataciones comerciales, laborales, bancarias y demás, para el desarrollo de los negocios en un todo de acuerdo con la legislación vigente. La viabilidad ambiental encara las consideraciones, ordenanzas y legislación ambiental en general con alcance en la zona geográfica elegida para la ejecución del proyecto, hay que tener en cuenta el tratamiento de desechos industriales y generación de contaminantes. Se trata de reglamentaciones que, normalmente, son determinantes de costos adicionales que deberán ser estimados para su incorporación al proyecto. La viabilidad organizacional, atiende a determinar el perfil que deberán tener las personas responsables de llevar adelante el proyecto y la dotación de personal necesaria conforme a su calificación. Tiene por objeto precisar si existen las condiciones mínimas requeridas para garantizar la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. La viabilidad financiera trata la instancia en la que se evalúa si el proyecto es o no rentable bajo las condiciones definidas por los estudios anteriores. Se dirige a analizar si el proyecto será capaz de resarcir sus costos, lo cual es previo y distinto a la consideración de las alternativas para financiarlo. (Aliverti, Rey, Díaz Virzi, 2002)

En el contexto de la actividad empresarial, un proyecto puede presentar distintos objetivos, como podrían ser la expansión de la actividad para ampliar la participación de la empresa en el mercado o la evolución hacia la incorporación de nuevos productos.

En el enfoque cabe distinguir si el proyecto es estratégico, en donde atiende al desarrollo de la organización conforme a sus objetivos fundamentales. Se trata de aquellos proyectos que, por orientar los principios de gestión de largo plazo, definen un marco de restricciones sobre los proyectos con impacto a plazos más cortos. Generalmente involucran la asignación de una magnitud importante de recursos en términos relativos con el tamaño de la organización. Su

resolución se adopta en los niveles jerárquicos más altos; se trata de proyectos con mayor nivel de incertidumbre y, una vez adoptados, su grado de reversibilidad a mediano plazo suele ser bajo.

Los proyectos tácticos resuelven los requerimientos de la planificación operativa a corto y mediano plazo, con un proceso de selección y asignación que se define en el marco de las directivas estratégicas de la empresa. Son decididos por los cuadros altos y medios de conducción, con menor nivel de incertidumbre y mayor grado de reversibilidad en los proyectos estratégicos.

Los proyectos operativos tienen alcance inmediato. Involucran decisiones con un alcance de corto plazo, definidas por las jerarquías intermedias, y con mayor grado de incertidumbre y reversibilidad que las decisiones de nivel superior. (Aliverti, Rey, Díaz Virzi, 2002)

El objeto básico del estudio de mercado es determinar si existe una demanda o necesidad insatisfecha. La solidez del estudio de mercado es determinante de la calidad del trabajo y del resultado de la evaluación. Esa solidez depende de la consistencia y razonabilidad de los supuestos económicos en que necesariamente deberán basarse las proyecciones. Se trata de uno de los análisis en que más inciden los factores de riesgo e incertidumbre.

Con respecto al bien a producir, el estudio de mercado debe definir con precisión las características del producto con relación a las necesidades de sus futuros usuarios; seleccionar los canales de comercialización más adecuados para llegar al cliente; formular el pronóstico de la cantidad de bienes a vender como así también estimar los valores de comercialización.

Por su naturaleza, el estudio de mercado atiende al análisis de la oferta y de la demanda, y a la caracterización del comportamiento de los consumidores y de la competencia, para así resolver una estimación de la demanda hacia el proyecto.

En cuanto al estudio técnico, esta instancia involucra el desarrollo de la ingeniería del proyecto, en cuanto a determinar los procesos de producción, tecnologías alternativas, obras civiles, tipos de servicios necesarios, equipamiento, servicios básicos necesarios y todo lo relacionado con la resolución de los aspectos técnicos.

El proceso productivo es la sucesión de operaciones necesarias para obtener el producto terminado, en tanto que se denomina tecnología a los medios necesarios para lograrlo, es decir, a la combinación planificada de mano de obra, maquinarias y metodologías de aplicación. El proceso productivo es una resultante de la tecnología que se adopte, teniendo en cuenta las posibilidades técnicas y el diseño del producto.

Una vez definida la tecnología, se planifica el proceso de producción con detalle de la forma de elaboración, del equipamiento necesario y de las materias primas e insumos que se necesitan para llegar a lo requerido en el plan de producción. (Aliverti, Rey, Díaz Virzi, 2002)

La elección del tamaño es definitiva del nivel de inversiones del proyecto. Además de la tecnología que se adopte, en su determinación inciden factores tales como la cantidad demandada del producto, las materias primas e insumos disponibles o la localización.

Las inversiones del proyecto son los egresos a efectuar, normalmente antes del arranque del mismo, destinados a adquirir los factores productivos necesarios para dejarlo en condición operativa con capacidad de comenzar a generar ingresos. Estas inversiones pueden ser agrupadas en activos fijos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo.

Los activos fijos tangibles son aquellos bienes que normalmente tienen una duración mayor de un año y, por lo tanto, sufren depreciación, como es el caso de las maquinarias, equipos, edificios, vehículos, excepto los terrenos.

Los activos intangibles se caracterizan por su inmaterialidad y están constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, trabajos realizados, gastos de organización, marcas y patentes, tecnología e ingeniería. También son susceptibles de ser amortizados por su pérdida de valor con el transcurso del tiempo.

El requerimiento de capital de trabajo proviene de los recursos que son necesarios para atender la operatoria de producción y comercialización de los bienes o servicios a generar. Se obtiene como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente que se hubieran presupuestado

para el proyecto, cifra que la empresa deberá destinar en forma permanente a financiar el juego normal entre ingresos y egresos operativos.

En cuanto al emplazamiento en sí existen dos niveles secuenciales de selección. Primero es necesario determinar la región o ciudad de un país que se escoge, para posteriormente seleccionar la zona en que se ubicará el proyecto dentro del área geográfica mayor antes definida. Algunos factores significativos para evaluar las alternativas pueden ser la ubicación del mercado de consumo, localización de las fuentes de materias primas, disponibilidad, características y costo de la mano de obra. Hay que tener en cuenta la disponibilidad de infraestructura, de medios de transporte y su costo. Disponibilidad y costo de infraestructura de servicios en cuanto a energía, combustible, comunicaciones. Disposiciones legales, fiscales o de política de localización industrial.

Aspectos ambientales referidos a la disposición de residuos, condiciones sociales y culturales. Condiciones del medio para el soporte logístico en cuanto a la diversidad y grado de desarrollo de otras actividades económicas proveedoras de servicios. Además, la topografía de suelos, costo y disponibilidad de terrenos. (Aliverti, Rey, Díaz Virzi, 2002)

Con respecto a la mano de obra, la proximidad de un mercado laboral adecuado frecuentemente es uno de los factores predominantes para elegir la ubicación, en particular, cuando se trata de una tecnología intensiva en el uso de mano de obra, o que demanda una mano de obra con determinados estándares de calificación. Otro elemento de juicio que se toma en cuenta consiste en las diferencias de niveles remunerativos que pudieran existir entre distintas alternativas de localización.

La determinación de los ingresos toma en consideración todos los factores que habrán de generarlos, de modo corriente o eventual, como consecuencia de la decisión de llevar a cabo el proyecto. Ello incluye a cualquier fuente imputable al último, aunque ésta no perteneciera en forma directa al objetivo que fundamenta la decisión.

En el caso de los egresos también se aplica el principio general de sólo considerar los valores incrementales, es decir, los que son imputables a la realización del proyecto para identificar todas las erogaciones que se habrán de producir en cada período en forma regular o eventual. Se atiende, así, a todos los costos de inversión, los gastos de arranque, los costos y gastos operativos, y el capital de trabajo incremental que demande cada período de operación.

Asimismo corresponderá incorporar como costos del proyecto a todos aquellos ingresos circunstanciales o habituales que se dejarán de percibir como consecuencia de la realización de aquél, o el costo de las medidas de mitigación que emergieran de una posible Evaluación de Impacto Ambiental.

El evaluador debe relevar el sistema de costos utilizado por la empresa para desagregar eficientemente los componentes del mismo y reordenar, o no, sus resultados de acuerdo con el método a utilizar en la tarea proyectiva.

Una clasificación de los costos puede ser por la naturaleza de los procesos productivos, por el momento con respecto al cual se determinan o por el carácter de su variabilidad.

Una vez calculados los valores correspondientes a los diferentes componentes del costo total de operación del proyecto, se procede a imputarlos de acuerdo con uno de los sistemas tradicionales de costeo para la toma de decisiones. Costo por absorción o por costo directo, el evaluador debe decidir sobre el mecanismo de costeo que considere más adecuado.

La empresa puede ser dividida, tradicionalmente, en centros generadores de costos de diferente índole, con estructura de gastos independientes y focalizados en la asignación de los mismos a conceptos uniformes. Los más característicos son producción, administración, comercialización y finanzas. Los costos proyectados, incrementales y costos hundidos o inevitables completan la clasificación a tener en cuenta.

El flujo de caja del proyecto constituye el soporte básico para su evaluación, ya que con base en él se determina el valor de los indicadores financieros de resultados.

Una vez que se ha estimado el resultado económico del proyecto, se llega a la etapa de su evaluación. La inversión es una decisión de sacrificar recursos de los que se dispone en el presente en pos de obtener un mayor resultado en el futuro, y estos últimos han sido calculados de conformidad con el resultado económico que es propio de una gestión empresarial. Los

principales indicadores que se utilizan son VAN, TIR, la relación beneficio-costo, el período de recuperación de capital. (Aliverti, Rey, Díaz Virzi, 2002)

Para prevenir a la empresa de los aspectos que más puedan incidir en la tasa de rentabilidad, se realizan pruebas de sensibilidad. Estas pruebas parten de modificar las condiciones del proyecto con relación al comportamiento de algunas de las variables consideradas, tienden a observar qué sucede ante las variaciones en los ingresos y en los costos.

La construcción de una obra requiere la participación de varios actores, entre ellos el comitente o propietario; el contratista, el contratista único o empresa constructora; la dirección de obra, el director de obra, el ejecutor de obra. Además, el gerente de construcciones, el gerente de proyecto, el proveedor, el representante técnico; el subcontratista y el supervisor de obra.

En la gestión de una obra pueden intervenir también otros agentes, cuya participación puede originar consecuencias económicas y legales de importancia. Por tal motivo, sus obligaciones y responsabilidades deben ser claramente establecidas en los respectivos contratos y/o pliegos de condiciones de los contratos de construcción. Ellos son los especialistas asesores, el profesional habilitado en higiene y seguridad, inspector de obra, sobrestante, compañías de seguro que cubren riesgos del personal y de la obra y aquellos laboratorios de pruebas y ensayos de materiales.

Las modernas y sofisticadas organizaciones que caracterizan a los clientes de grandes proyectos requieren cada vez más de un único responsable para la conducción y concertación de todo el proceso, desde su inicio hasta su completamiento; un único interlocutor ante los numerosos agentes que intervienen en el estudio y realización del proyecto y una aproximación más integrada y efectiva al gerenciamiento de sus proyectos mediante la optimización del cumplimiento de los objetivos propuestos, principalmente costos, plazos y calidad.

El “project manager” o gerente de proyecto es el nuevo rol que responde a estos requerimientos y puede compartir con otros roles las responsabilidades emergentes de los grandes proyectos.

Estos son: “program manager” o gerente de requerimientos, responsable de la definición del programa de requerimientos, necesidades, presupuesto, plazos y otros objetivos a cumplir por el proyecto. De alguna manera podría asimilarse el rol de “asesor” de los concursos de anteproyecto que se realizan en nuestro medio.

El “construction manager” o gerente de construcciones. El “facilities manager” o gerente de operaciones de nuevo edificio, rol necesario cuando el nuevo edificio va a ser utilizado o explotado por el responsable del proyecto. El “arquitecto proyectista” y el “arquitecto director de obra”.

Mundo cambiante y dinámico, creciente competitividad, globalización acelerada, contexto corporativo internacional, acelerado cambio tecnológico. Con estas condiciones de borde se encaran hoy proyectos y emprendimientos. En ese mundo estar detenido es retroceder, y tanto mega como mini empresas deben contemplar ese panorama antes de tomar una decisión.

La exigencia para quienes trabajan los proyectos está a tono con esas condiciones externas: optimización económica y financiera y resultados previsibles, no sólo para el final del proyecto sino también para cada etapa. Resultados en tiempo, con la calidad requerida, dentro de los estándares del comitente y del presupuesto aprobado.

Esta necesidad de eficacia en cada instancia del emprendimiento expande la visión de quienes trabajan en su concepción, tanto hacia atrás como hacia delante. Hacia atrás hasta las primeras decisiones, cuando la conciencia misma de la necesidad es aún oscura. Hacia delante, a lo largo de la vida útil del edificio, contemplando todo el período de uso y explotación hasta su demolición o reciclaje. (Manual del Ejercicio Profesional del Arquitecto, 2003).

El project manager aparece como la figura que va a garantizar el pleno cumplimiento de los objetivos correspondientes al proceso global y a cada etapa, minimizando los riesgos de su incumplimiento y manejando la interfase con el cliente a lo largo del ciclo de vida de un proyecto, acentuando su acción sobre los puntos estratégicos y tácticos. Nuevos roles y nuevos papeles; nuevas ideas y nuevas palabras para nuevas exigencias. ¿O nuevos nombres para antiguas ocupaciones?

Desde luego que siempre hubo arquitectos que realizaron estas tareas, contemplando con rigor cada una de las etapas, asesorando al cliente desde los comienzos y acompañando cada instancia a lo largo de toda la vida de los edificios. Muchas de estas tareas están contempladas en detalle en el Manual del Ejercicio Profesional del Arquitecto y diversos documentos del Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo, así como en los aranceles. Pero también cabe reconocer dos realidades complementarias de la anterior.

Primera realidad: en el imaginario colectivo el arquitecto se despreocupa de los costos y los plazos, priorizando lo morfológico y lo creativo, creatividad aplicada más bien a complicar y encarecer que a simplificar y reducir costos.

Segunda realidad: la acción de control de la performance del edificio, su costo (inicial y operativo) y los programas y cronogramas para diferentes acciones en el tiempo, no es la más tradicional y reconocida tarea del arquitecto. Siempre le resultó difícil afianzar su autoridad en tareas fuera de las naturalmente reconocidas socialmente como de su incumbencia, y casi siempre esa dificultad cristalizó en no menos obstáculos para cobrar honorarios por la realización de tareas que no fueran claramente proyecto o dirección con sus variantes.

Es posible otra visión, que opone a la del riesgo la noción de oportunidad: la de una poderosa ampliación del ámbito de acción de los arquitectos hacia tareas que en el pasado realizó y no le fueron reconocidas, o no realizó y ahora le son solicitadas.

Por formación el arquitecto cuenta con algunas condiciones óptimas para ejercer nuevos roles. Su estructura de pensamiento está dirigida naturalmente a la organización y a la búsqueda de orden: no confunde objetivos con recursos, identifica con claridad los problemas, jerarquiza dificultades y necesidades, analiza caminos alternativos con fluidez, propone soluciones no convencionales, integra con naturalidad equipos, etc. En su forma habitual de trabajo interactúa permanentemente con asesores, proveedores, clientes, etc., flexibilizando posiciones en función de la búsqueda de resultados. Puede ejercer liderazgo en los equipos que integra y realizar la planificación, control y administración de los proyectos, ya que como nadie, tiene una visión englobante y multifacética del emprendimiento constructivo.

Por supuesto también requerirá un mejor conocimiento de otras disciplinas y herramientas. Cuestiones como gestión de calidad, planificación estratégica y técnica para la planificación y control, sistemas de análisis económicos, estándares y normas internacionales, costos de operación, técnicas de negociación, mecanismos para revisión continua de resultados esperados, etc. (Manual del Ejercicio Profesional del Arquitecto, 2003)

Capítulo 8

Fuentes de financiamiento

No dejes apagar el entusiasmo, virtud tan valiosa como necesaria; trabaja, aspira, tiende siempre hacia la altura.
Rubén Darío

La mayor feria inmobiliaria en el mundo que se realiza una vez por año desde el año 1998 ha ido creciendo paulatinamente. Desde 156 a 800 expositores en el año 2007 con un promedio desde 6000 a 55000 m² de expositores. Estas cifras hablan del movimiento que crea la actividad y el interés que concentra a nivel actual en el mundo.

En ella participan empresas dedicadas a la actividad inmobiliaria, empresas de servicios y construcción, bancos y finanzas. Acompañan sectores de la administración pública y diversas asociaciones, como también comercio y fabricación de materiales.

El mundo de la construcción muestra su faceta en el sector inmobiliario tratando todos los temas que le incumben como ser diferentes mercados internacionales, el español y el desarrollo en Latinoamérica, Chile, Colombia, México, Brasil, Panamá. La muestra expone la actualidad y el futuro del mercado dentro de diez años. La situación de la empresa actual se presenta en el camino desde el modelo de crecimiento a un objetivo de gestión eficiente.

Los contenidos que vislumbran se inician desde la colaboración pública-privada en rehabilitación de áreas urbanas, el papel de la administración pública en la promoción de programas urbanos basados en inversión privada y cómo optimizar la cooperación público-privada en proyectos de desarrollo urbanístico. Una clara visión de la actividad inmobiliaria y cómo mejorar la competitividad de las empresas junto con estrategias de venta, son puntos relevantes en la muestra.

La decisión de inversión supone el compromiso de una serie de recursos actuales con la expectativa de generar beneficios futuros, ya sea a través de ingresos o reducción de egresos. Generalmente, al hablar de presupuesto de capital nos referimos a proyectos que implican la inmovilización de fondos durante un plazo de tiempo medio o largo.

Los distintos proyectos que se le presentan a la empresa pueden ser clasificados atendiendo a múltiples criterios, en función del tamaño de la inversión, duración temporal y finalidad en el seno de la empresa, entre otros.

Encontramos proyectos destinados a aumentar el beneficio en donde se integran todos los proyectos cuya rentabilidad es directamente medible. Luego se encuentran los proyectos que involucran un nuevo producto, se trata de inversiones necesarias para el lanzamiento de un producto hasta entonces no fabricado por la empresa. En el análisis habrá que considerar todos los flujos inherentes al proyecto.

O un proyecto independiente: cuando la realización de uno de ellos no condiciona, es decir, no impide ni obliga la realización de otros proyectos.

Al recordar la definición de fideicomiso como un contrato por el cual una persona llamada fiduciante transmite la propiedad fiduciaria de bienes determinados a otra llamada fiduciario, quien los afecta a un fin lícito determinado para obtener un resultado en beneficio de los beneficiarios y los transmite al cumplimiento de un plazo o condición al fideicomisario.

El fideicomiso inmobiliario es muy útil en la ejecución de proyectos inmobiliarios que requieren la presencia de varias partes con intereses contrapuestos, cuya armonización y recíproca seguridad hacen necesaria la presencia de una entidad que ofrezca una garantía suficiente a quienes participen de la operación. Un banco es una entidad financiera común en estos casos, interviene en calidad de fiduciario, puede ser el punto de equilibrio entre las partes, que confiera la imprescindible confianza entre todas ellas. La construcción de un edificio con unidades a distribuir entre quienes resulten adjudicatarios bajo el régimen de propiedad horizontal.

Confluyen en el negocio intereses diversos, como entidades que concedan créditos, constructores y arquitectos que realicen los trabajos, ingenieros y calculistas, entidades municipales que deban conceder los permisos y autorizaciones que correspondan, entidades de control ambiental, el o los propietarios del terreno donde se hará la construcción, escribanos que proyecten y otorguen oportunamente los instrumentos legales pertinentes. La presencia de todos estos interesados logra conciliarse con ventaja cuando una entidad financiera especializada ejerce la titularidad del inmueble como propiedad fiduciaria y ofrece plena seguridad de que el negocio se desarrollará con respeto de todos los intereses involucrados y según lo convenido (Albornoz, Tapia, Castro, Núñez, 2003)

El fideicomiso inmobiliario con el Estado como fiduciante es cuando no cuenta con partidas presupuestarias disponible para comprar o financiar su obra. Al ser propietaria de los terrenos podría constituir un fideicomiso financiero, aportando el Estado un terreno en calidad de fiduciante, en tanto los inversores podrían aportar los fondos para la adquisición de los materiales de la construcción de la obra.

El fideicomiso en este caso podría realizar una licitación, y la empresa adjudicataria construirá la obra en el terreno fideicomitivo. En forma de pago se le entregan certificados de participación contra cada certificado de obra, que irá cobrando a los distintos vencimientos.

El Estado comprará los certificados mencionados contra esos fondos y el fideicomiso cancelará la deuda mantenida con la empresa constructora y los inversores. En el caso de mora en el pago de los certificados, el inmueble será garantía de los mismos, pudiendo ser ejecutado para su cancelación. El fideicomiso finaliza cuando se terminen de cancelar los certificados. (Albornoz, Tapia, Castro, Núñez, 2003)

En la planificación de un proyecto de inversión, en obras de arquitectura, el fideicomiso adquiere un papel especial dentro de la economía. Dicha situación brinda garantía en la inversión, a partir de un proceso transparente, operaciones previsibles y pautas claras, considerando los intereses de todas las partes involucradas.

El fideicomiso otorga calificación profesional a las empresas participantes, para evaluar las potencialidades de cada una y las posibles sinergias en los casos de actuación conjunta. Otro aspecto es la categorización de emprendimientos en donde los parámetros más importantes son la inversión, los plazos, los rendimientos y los riesgos asociados a las actividades. La evaluación podrá ser individual para cada emprendimiento. Además, la generación de capital de trabajo y financiamiento de proyectos de inversión a través de mecanismos específicos de relación de proveedores, clientes e inversores con la empresa bajo análisis. Conjuntamente con la bancarización y controles de los fondos fiduciarios en la operaciones que impliquen el movimiento de efectivo. También el control del grado de avance y plan de ejecución de las operaciones se darán en el contexto de actividad productiva que se adopta.

Se facilitan las decisiones a tomar, considerando tanto cuestiones particulares como generales. Con un enfoque sistémico interno se comprenderá el rol de cada parte. Los emprendedores considerarán los aspectos tecnológicos, comerciales, económicos y financieros. El Estado tendrá en cuenta el crecimiento de las obras como producto, los niveles de ocupación, la calidad del empleo y la recaudación impositiva, en tanto que los inversores se centrarán en el rendimiento y el riesgo de la inversión. El equilibrio en las relaciones entre las empresas para compras y ventas entre empresas de distinta magnitud. La posibilidad de inversión por parte de inversores extranjeros con roles de beneficiarios de los fondos fiduciarios, una vez cumplidas las condiciones enunciadas para cada caso y la garantía de pago a acreedores externos. (Albornoz, Tapia, Castro, Núñez, 2003)

Capítulo 9

Inversión nacional y extranjera

un corazón en paz ve una fiesta en todas las aldeas.

Proverbio hindú

Las personas reconocen que el turismo deja algo útil, genera inquietud, amplía la mente y brinda conocimiento.

En la Argentina se descubren nuevas alternativas tales como turismo religioso, termal, eco turismo, turismo deportivo, histórico, aventura y rural. El desarrollo se sustenta en la variedad de climas, historia y zonas geográficas. El turismo es un factor de vital importancia dentro de la economía argentina. Su impulso potencia la reacción en cadena de cientos de industrias conexas.

La sanción de la ley 25.977, Ley de Turismo, promulgada en enero 2005, en su artículo 1º declara al "Turismo como actividad socioeconómica estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado".

Los programas existentes: Plan Federal de Turismo Sustentable 2016, PROFODE: Programa de fortalecimiento y estímulo a destinos turísticos emergentes. Turismo Rural: Raíces, junto con la Secretaría de Agricultura y Ganadería, Pesca y Alimentación con el objetivo de promocionar la actividad, diversificar los ingresos de los productores y de los empresarios turísticos. Ecoturismo: junto con la Administración de Parques Nacionales. Turismo Aventura, pesca deportiva y turismo accesible.

El aumento de visitantes extranjeros, sus gastos en el país, la inversión en infraestructura hotelera y los nuevos puestos de trabajo que generó en el año 2006 volverán a situar al turismo en los primeros puestos del ranking de exportaciones argentinas.

En el año 2005, la Argentina vendió más turismo que carne y petróleo, dos de los rubros exportadores emblemáticos del país.

La Secretaría de Turismo de la Nación, a través de su Oficina de Prensa, comunicó que tiene varios objetivos entre ellos es que en los próximos años la participación del sector logre alcanzar el 10% del PBI que en 2005 fue del 7.3%.

Un informe de la Cámara Argentina de Turismo, destaca que la inversión en alojamiento turístico continuó con una tendencia positiva durante 2005, con 152 millones de dólares. La región Norte es donde en 2005 fue inaugurada la mayor cantidad de establecimientos, seguida por Buenos Aires, Litoral y Patagonia. En el primer semestre de 2006, las principales inversiones correspondieron a la Ciudad de Buenos Aires, Misiones y la región Patagónica, con establecimientos inaugurados por 94 millones de dólares. Hacia fines de 2006, más de 200 nuevos hoteles se encontraban en construcción en todo el país, con una inversión de 566 millones de dólares y con el Litoral y la Patagonia encabezando la lista. (Cavedo, Galilea, 2006)

Una parte de la estrategia de la Secretaría de Turismo en el año 2006 fue la búsqueda de inversores extranjeros. Los planes encarados explicaron por qué es conveniente invertir en turismo en la Argentina.

Música de tango, imágenes de los sitios más tradicionales y una larga sucesión de cuadros y estadísticas con los buenos números del sector inundaron en el año 2006 varias cámaras de comercio en diferentes rincones del mundo, mientras se hacía referencia a la buena sintonía en la que trabajan el sector público y el sector privado.

También se explica de qué se trata el banco de proyectos turísticos, una iniciativa en marcha que busca generar joint ventures entre proyectistas locales y potenciales inversores del exterior. Se trata de un listado de propuestas distribuidas en distintos puntos del país que cuentan con anteproyecto arquitectónico y estudios de factibilidad concluidos.

Desde el sector del turismo explican que son muy pocas las actividades económicas que podrán sostener una tasa de crecimiento anual del 4% durante los próximos diez años. El potencial de desarrollo del turismo es enorme. Actualmente, sólo el 7% de la población mundial que está en condiciones de viajar lo hace. Las previsiones de la Organización Mundial del Turismo para el año 2020 indican que las llegadas de turistas se multiplicarán por tres y que los ingresos mundiales en este concepto lo harán por cinco. Entre los años 2004 y 2005 se produjo en la Argentina un incremento del 12% en las llegadas de turistas extranjeros. Eso fue lo que posicionó al país como el segundo destino de Sudamérica, luego de Brasil.

Las proyecciones de llegadas de turistas extranjeros indican que en diez años el volumen de visitantes en la Argentina se duplicaría, pasando de 3,8 millones a más de siete millones en el

año 2016.

La empresa constructora familiar no cuenta con una planificación anual en cuanto a preferir realizar obras de un sector determinado de la industria. A lo largo de su historia ha diversificado los tipos de obra que ha realizado.

El mercado hotelero y gastronómico da cuenta de su movimiento con el siguiente informe, en donde se extrajeron los puntos más relevantes que enmarcan las posibilidades de inversión para la industria de la construcción.

La oportunidad de un nuevo salto adelante – La Hotelería y la Gastronomía argentinas. Situación actual y perspectivas futuras (2004-2010) – Estudio elaborado para FEHGRA por Juan J. Llach, Enrique Amadasi y M. Marcela Harriague. Estudio Economía & Sociedad. Agosto 2004.

Algunas de sus conclusiones:

- Los hechos estilizados. En el informe de base anterior (Llach y Amadasi, 1998), se planteó la posibilidad de un salto adelante del sector de la Hotelería y la Gastronomía. Se percibían ya entonces tendencias de aumento del nivel de actividad, de las inversiones, de la productividad y de la modernización del sector. A pesar de haber atravesado desde entonces la economía argentina una de las peores crisis de su historia, esa hipótesis se ha verificado en cierta medida.
- El desempeño del PIB sectorial ha sido mejor que el del promedio de la economía, con el consecuente aumento de la participación de la HG, desde un 2,3% hasta casi un 2,6%. Lo mismo ha ocurrido en la mayoría de las provincias argentinas.
- De la mano del desarrollo del turismo, este proceso ha sido más notorio en la Hotelería, cuyo PIB actual es mayor que el de 1998, que en la Gastronomía.
- Lógicamente, esto es en buena medida la consecuencia de la ganancia de competitividad-precio en dólares resultante de la devaluación, aun más acentuada respecto del euro, que ha podido mantenerse en un nivel relativamente elevado porque el traslado a precios de la desvalorización del peso ha sido muy parcial.
- Se ha ratificado el fuerte dinamismo del sector en la creación de empleos, llegándose actualmente a un total de más de 370.000 personas ocupadas, con un crecimiento anual de entre el 1,6% (fuente censal) y 3,1%. La participación del sector en el empleo total se acerca al 3%. Concurrentemente, se ha manifestado un aumento de la participación femenina en la fuerza de trabajo sectorial.
- No obstante la importante inversión corporativa en los últimos años, el sector continúa caracterizado por una fuerte presencia de pyme, muchas de ellas en franco proceso de modernización.
- La modernización del sector se manifestó también en un mayor dinamismo de su productividad, que creció durante la década al 2,6% anual contra 1,5% del promedio de la economía.

Las alternativas de inversión en el turismo, se refieren en general a la construcción, compra, modernización e equipamiento de sectores tales como:

Alojamiento: hoteles, moteles, hosterías y posadas, apart hoteles, condominios, cabañas, camping y estancias.

Alimentación: restaurantes, centros de comidas rápidas y confiterías.

Esparcimiento: discotecas, bares y parques temáticos.

Otros servicios e instalaciones: marinas, centros de convenciones, centros culturales, shopping center, centros de actividad de montaña y ski, centros de vacaciones, transportes turísticos, entrenamiento para personal hotelero y de otros servicios turísticos, alquiler de automóviles, yates y aviones. (Cavedo, Galilea, 2006)

La inversión nacional y extranjera participa en el desarrollo de nuevas urbanizaciones que se han desarrollado en las afueras de la ciudad de Buenos Aires y en vastas zonas suburbanas de las principales provincias de la Argentina. Si bien el auge ha sido en la zona norte de la capital con multiplicidad de variantes tales como nuevos countries, barrios cerrados, chacras y barrios náuticos entre otros.

Pero también ha comenzado un éxodo desde los countries hacia la ciudad. En varias zonas suburbanas ha tenido lugar el auge de la construcción en villas y/o asentamientos precarios. En el año 2004, un estudio de la Comisión de Planeamiento de la Sociedad Central de Arquitectos dio algunas referencias sobre estos movimientos: un 23 % de la gente que hoy vive en los barrios privados en las afueras volverá a la ciudad. Se cree que dentro de diez años los asentamientos crecerán hasta tener edificios.

Cuando llegue el año 2014, encontrará a las calles porteñas más angostas, con las veredas anchas y muchas arterias peatonales. Los habitantes se moverán en subtes y en transporte público por los carriles exclusivos. Se intentará establecer un equilibrio arquitectónico entre el norte y el sur de Buenos Aires, pero lo más sorprendente es que para ese año, dicen los especialistas, habrán vuelto a la ciudad miles de porteños que en los años 90 se mudaron a los countries del conurbano bonaerense.

El éxodo de hoy hacia los countries va a desaparecer porque supone la total dependencia del automóvil. El Estado pudo haberlo evitado realizando ciudades satélite vinculadas con la capital por autopistas y subterráneos, como en Estocolmo (Arq. Mario Roberto Álvarez, 2004)

Se estima que en la década de los años 90 el 35 por ciento de los porteños de clase media alta se mudó a countries. En una década, sólo el 12 por ciento se va a quedar en forma permanente y el 23 por ciento va a volver. No son una urbanización cómoda. Suponen muchas horas de traslado. En Estados Unidos pierden terreno porque no previeron barrios con viviendas sencillas cercanas para los key workers (trabajadores clave) como ser: jardineros, empleados de seguridad y empleadas domésticas. (Comisión de Planeamiento de la Sociedad Central de Arquitectos, Arq. Odilia Suárez 2004)

La Villa 31 es el gran cachetazo que le cruza la cara al centro porteño. El gobierno porteño propone urbanizarla. No hay acuerdo entre los arquitectos, sobre qué debería hacerse con ella o cómo hacerlo. O a quién corresponde hacerlo.

Por lo pronto, se debería eficientizar el gasto de organismos públicos, nacionales y porteños que trabajan en villas, porque a la larga el gasto corriente de mantener esas dependencias absorbe la inversión real. Debe haber casi tanta gente que vive de las villas como la que vive ahí adentro. (Instituto de Urbanismo, Territorio y Ambiente de la UBA, Arq. Manuel Borthagaray, 2004)

Si bien hay un mercado que no termina de arrancar para desplegar todo su potencial, la actividad inmobiliaria no ha disminuido.

En agosto del año 2007, según el último informe que proviene del Colegio de Escribanos de la Ciudad de Bs. As., se registró un aumento en el número de las operaciones inmobiliarias y en el monto que implican, que supone un promedio de inversiones centrado en unidades de dos y tres ambientes, actualmente una suerte de commodities.

La inversión en ladrillos es una buena opción que la gente opta frente a la situación actual de la inflación y la quietud del dólar en la Argentina. De esta manera, o buscan refugio en otras monedas como el euro o algunos papeles bursátiles o se inclinan por inversiones que si bien no aseguran rentabilidades importantes, al menos son seguras.

Al mismo tiempo, las cotizaciones internacionales de cereales pronostican ganancias futuras in crescendo, con lo cual los operadores piensan que en el actual contexto al menos una parte se volcará a departamentos chicos bien ubicados y con algunos amenities. (Giménez, 2007)

El público en general también percibe el buen rendimiento de los ladrillos en el largo plazo, y si tiene planes de expansión o reducción futura de su vivienda, aún no se detiene.

Una buena parte del mercado actual se dirige a captar inversores extranjeros, que son muy beneficiados por el tipo de cambio, apuntando a un segmento con altas cotizaciones.

Pero en el segmento común y en un mercado restringido siempre a la misma cantidad de operaciones dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el orden de las 90.000 anuales frente a una población de casi 3 millones de habitantes, el único disparador puede ser el crédito. Más que subir las tasas, deberían hacerse esfuerzos por bajarlas. Otra es controlar la inflación, que además de influir en el consumo cotidiano, lo hace especialmente en la construcción, lo que unido a la alta incidencia de los terrenos, se refleja en la disminución de los permisos para la construcción. (Giménez, 2007)

Esta empresa constructora familiar tiene en ejecución un hotel y centro de convenciones en la ciudad de Rosario y un condominio de viviendas. La planificación incluye un edificio de viviendas en una provincia al sur del país y un condominio de unidades para la vivienda con servicios en la zona norte de la capital para realizar en una etapa posterior.

Desde sus inicios, la empresa constructora familiar ha demostrado su interés en participar en obras cuyo financiamiento y origen de los fondos es diverso. Clientes nacionales y extranjeros, participación en UTE, socios puntuales para determinados proyectos. Ha tenido y tiene participación en obras con el Estado Nacional y con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

La construcción, sobre todo de grandes emprendimientos, fue uno de los factores centrales del crecimiento económico.

Entre los años 2002 y 2006, la industria trepó un 200% y en el año 2006 se otorgaron permisos de construcción por más de 9 millones de m², un 47 % superior al promedio registrado en la década de los años 90.

Un reciente trabajo de la Fundación Estado, Trabajo y Producción (FETYP) se dedica a analizar el comportamiento de la industria en el período 1991-2006, tanto en su nivel productivo como en la ubicación geográfica de las construcciones, a través de una muestra seleccionada de 42 municipios de todo el país.

Las principales conclusiones del trabajo son las siguientes:

- La dinámica constructiva de los noventa en el total de la superficie permitida de la muestra reflejó dos momentos: una curva ascendente entre los años 1991 y 1998, creciendo 76% y la etapa descendente entre los años 1998 y 2001, con una disminución del 36%, dejando como saldo el 13% de alza.
- La reactivación posterior (2002-2006) marcó un crecimiento de 200%, siendo uno de los sectores económicos que más contribuyó a la salida de la crisis.
- En 8 municipios las cifras del año 2006 duplicaron el promedio de la década pasada. En otros 12 municipios, la evolución pos convertibilidad demostró un crecimiento muy fuerte, encabezado por la Ciudad de Bs. As. que triplicó la superficie registrada en el año 2002 y superó todos los años anteriores. En una situación similar se encuentran algunos municipios no contemplados en la muestra, como La Plata, Bariloche, Rosario, y Mendoza. Por otro lado, sólo 5 municipios en esta fase de crecimiento aún no alcanzaron el promedio de la década anterior: La Matanza, San Isidro y Quilmes; y algunos de la Patagonia (Neuquén y Trelew).
- Durante el transcurso de los años noventa, se observó que los municipios que tuvieron la evolución más destacable- en términos relativos – fueron los de menor población. Luego del año 2002, por el contrario, los municipios más poblados fueron los que experimentaron los mayores incrementos. En consecuencia, la concentración de las superficies en los municipios más poblados se mantiene similar al período anterior. Sin embargo, en el último período se nota un crecimiento de las localidades más chicas.
- Este comportamiento diferencial de los municipios grandes se debe básicamente a que, mientras en la década pasada los mayores inversores tuvieron disponible una mayor renta financiera como destino de sus ahorros, en la actualidad, la renta inmobiliaria ha sido lo suficientemente atractiva como para captar importantes fondos de aquel ahorro disponible para ser invertidos en grandes emprendimientos.
- Entre las localidades de mayor peso constructivo, la Ciudad de Bs. As. muestra la evolución más oscilante, con un mínimo histórico en el año 2002 y una recuperación inédita. Rosario, con una tendencia similar, manifiesta un crecimiento menos marcado, y Córdoba se destaca por una mayor estabilidad de las superficies permitidas pero con incremento sostenidos. Entre otros municipios importantes, se destacan La Plata (852%) y Bariloche (706%), con un fuerte crecimiento en el período 2002-2006. En este contexto, Salta, Tucumán, Rafaela y Río Gallegos parecen ser los de peor performance.
- En el año 2007, los primeros 6 meses representaron 4,5 millones de metros² permitidos, lo que implicaría cerrar el año con una cifra similar a la del año 2006 y con un crecimiento del sector que empezaría a desacelerarse. (Martínez, 2007)

Con la construcción de la vivienda, se movilizan otras industrias que se relacionan con el equipamiento de las unidades. Las heladeras y cocinas en el rubro electrodoméstico y la industria de la madera a través de los muebles tanto de la cocina como los que se equipa un hogar. La industria textil se muestra en la ropa blanca y cortinas. La movilización social que provoca es que da respuesta a la necesidad de las personas de tener su vivienda. Junto con el empleo, la educación y la salud encuadran las necesidades básicas de las personas dentro de una sociedad. La persona que da un paso en el nivel de su vivienda hace una evolución en su progreso de vida.

Capítulo 10

Vivienda y desarrollo inmobiliario

*Cuando tu constancia te falle, llama a la razón; cuando tu
esperanza te abandone, llama a la paciencia.*

Archivo tibetano

La empresa ha participado en numerosos procesos de licitación públicos realizados en varias provincias argentinas y en el área de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En los sectores de salud, equipamiento y vivienda.

El secretario de Obras Públicas de la Nación de la gestión que estuvo hasta fines del año 2007, ha brindado algunas cifras tales como que en el año 2006 la construcción alcanzó una participación del 6.32 % del PBI, constituyéndose en uno de los pilares del crecimiento de la Argentina. Además, el sector de la construcción multiplicó por 4 la cantidad de trabajadores registrados si se lo compara con las cifras del año 2002, alcanzando los 450.000 trabajadores registrados en la UOCRA. En el año 2006 se construyeron 77.000 viviendas y esperaban terminar el año 2007 con 120.000 viviendas.

En cuanto el déficit habitacional en Argentina, hay datos para tener en cuenta: el 40% de los hogares tiene problemas habitacionales que los resolverían mediante la refacción y adecuación de la vivienda. Más del 45% de los hogares deficitarios se encuentra en situaciones irregulares de tenencia. El 15% de las viviendas deficitarias se encuentra en villas de emergencia o asentamientos. En el NEA y en el NOA, más del 18% de los hogares residen en una vivienda con algún grado de precariedad; son las regiones más desfavorecidas. La mayor proporción de hogares donde se verifica una tenencia irregular de la vivienda se encuentra en el NEA, NOA y Cuyo, según la Encuesta de Condiciones de Vida SIEMPRO-INDEC 2001.

En general las fuentes de financiamiento de la inversión, a saber: flujo de caja proveniente de la depreciación del capital existente, beneficios de las empresas, ahorro de las familias, ahorro del sector público, endeudamiento externo y repatriación de capitales. En el reciente crecimiento de la inversión, las fuentes de financiamiento han sido: ingresos de capitales externos y repatriación de capitales. Hay que considerar los ahorros que salieron del sector financiero de la reciente crisis y los mayores ingresos del sector agrícola e industrial. También la expansión del crédito hipotecario y los recursos fiscales.

Los problemas para extender los plazos de los créditos son: estafas periódicas a los depositantes, inflación y tasas reales negativas, devaluaciones periódicas, congelamientos de depósitos y "corralito", falta de una unidad contable confiable, falta de credibilidad de los índices de precios, contra reforma del sistema de seguridad social y mayores costos operativos derivados de la rotación de depósitos y los costos administrativos de las regulaciones del Banco Central de la República Argentina.

Las posibles soluciones en el corto plazo figuran un mayor superávit fiscal asignado parcialmente al crédito para inversión, obligación de capitalizar los aporte jubilatorios incluyendo el cambio de la contabilidad pública para eliminarlos como ingresos corrientes. Una reforma impositiva que beneficie la inversión y reducción de los costos operativos asociados a las regulaciones del BCRA. En el mediano y largo plazo, priorizar la estabilidad absoluta de precios y mantener tasas de interés positivas tanto en términos reales como en términos de dólares.

El Banco Hipotecario ha mostrado cifras que complementan los datos anteriores de empleo generados por la construcción como ser la superficie permitida cercana a los 10 millones de m² en el año 2007. El mercado hipotecario ha alcanzado los 4000 millones de pesos otorgados a noviembre del año 2007, cifra que supera lo otorgado en el año 1998. Con respecto al mercado primario de hipotecas comparando la situación de la convertibilidad y el año 2007, tenemos que el costo financiero total fue del 10 al 14 % para la época de la convertibilidad contra el 9 a 15 % en el año 2007. La moneda pasó de ser el dólar a ser el peso en la actualidad. Los plazos se mantuvieron en 20 años. El préstamo promedio pasó de ser \$ 40.000.- a \$ 120.000.- en el año 2007. La financiación promedio fue del 70% sobre la propiedad en el período de la convertibilidad y el 65 % en el año 2007. El banco se ha impuesto un desafío de incrementar el volumen de otorgamientos de créditos de 4000 millones a 12.000 millones de pesos en el futuro.

Los fondos de pensiones y jubilaciones – AFJP - también tienen una participación en el mercado inmobiliario de la Argentina. Con el objetivo de lograr mejores beneficios para los afiliados, la cartera de inversión está compuesta entre otros por fideicomisos inmobiliarios y cédulas hipotecarias. Algunas dificultades con que se encuentran es que los salarios se han venido recuperando pero la brecha es aún limitante, sin olvidar la estructura de depósitos del sistema financiero y el marco normativo. Las oportunidades que encuentran son un crecimiento proyectado de los fondos bajo administración por muchos años, variedad de instrumentos y cupos de inversión disponibles, crecientes demandas de diversificación y flexibilidad de inversiones a largo plazo. Hay una serie de propuestas a evaluar como ser: mecanismos que resguarden el poder adquisitivo de los fondos invertidos. Garantía estatal o de organismos multilaterales para financiar el proyecto de viviendas sociales. Estímulos e incentivos para la apertura de capital de desarrolladores y constructores. Hay que tener en cuenta la estructuración de proyectos y productos considerando la mayor flexibilidad y los plazos que los fondos puedan manejar. Dentro del financiamiento inmobiliario, los rendimientos compatibles con riesgo equilibrado teniendo en cuenta la diversificación de la cartera de inversiones, manteniendo el poder adquisitivo de los afiliados y ajustando la relación de riesgo retorno, a la duración y la volatilidad de las inversiones.

La volatilidad en los mercados financieros internacionales originada en el año 2007 no muestra signos de atenuación. En perspectiva se espera que la volatilidad continúe por los menos en el año 2008. En un mercado en donde las entidades bancarias han endurecido los estándares de otorgamiento de crédito, la irregularidad en el mercado de hipotecas continúa en ascenso. En la Argentina, la estrategia actual, a noviembre del año 2007, de política monetaria y financiera con la dosis necesaria de consistencia teórica, gradualismo y flexibilidad, le ha permitido sortear el contexto actual basado en los siguientes pilares: una política monetaria que garantiza el equilibrio entre la oferta y la demanda en el mercado del dinero. Con políticas anticíclicas que garantizan la estabilidad para favorecer la inversión y un régimen de flotación administrada que permite sobrellevar las situaciones de estrés financiero. El presidente del Banco Central ha expuesto que la concepción a cerca del rol que le cabe al Banco excede el objetivo fundamental de garantizar la estabilidad monetaria y minimización del riesgo sistémico y la estabilidad macroeconómica. Tiene por delante la tarea de aumentar la profundidad del sistema financiero, desarrollar nuevos instrumentos y completar mercados de modo que el crédito alcance un nivel acorde con las necesidades de la Argentina. A pesar del fuerte crecimiento del crédito en los últimos años, aún hoy la relación crédito/PBI es muy baja en comparación a Latinoamérica. Es un nivel bajo para el promedio histórico de la Argentina y más si se hace una comparación internacional. (Conferencia: Crédito para la vivienda y desarrollo inmobiliario. Contribución para la Argentina. BCRA 2007)

El acceso al crédito de la vivienda desapareció a raíz de la crisis de los años 2001-2002, verificándose en los primeros años posteriores a la misma, cancelaciones netas de los préstamos tomados en pre-crisis. Para el Banco Central es habitual en los casos post-crisis que las líneas de más largo plazo son las últimas en reactivarse. A noviembre del año 2007, el crédito hipotecario representaba el 1.7 % del PBI. A partir de la reconstrucción del crédito en la Argentina mediante un renovado marco normativo y luego de tocar un mínimo el tercer trimestre del año 2005, el crédito hipotecario lleva 8 trimestres consecutivos de crecimiento. En el año 2007 viene registrándose una aceleración en el ritmo de expansión de las líneas hipotecarias, conjuntamente con una extensión del plazo promedio de las nuevas operaciones pactadas y una mayor participación de las líneas menores montos relativos. Particularmente, durante el año 2007, el crédito hipotecario al sector privado está creciendo a una tasa anual del 41% igualando el ritmo de expansión del total de financiaciones del sector privado. A su vez, este crecimiento reciente viene acompañado de un aumento del plazo promedio de los préstamos hipotecarios otorgados, llegando a un promedio de 14 años para la vivienda hacia el tercer trimestre del año 2007. El crecimiento del crédito hipotecario resulta fundamentalmente abastecido por el sector bancario, repartido prácticamente en partes iguales entre bancos públicos y privados. Al estar el mercado hipotecario aún en una etapa de desarrollo, todavía exhibe cierto grado de concentración, siendo siete entidades financieras las que explican el 80 % del crecimiento del

saldo total en el año 2007. Se buscó allanar el camino para impulsar el crédito hipotecario desarrollando incentivos de mercado. Por ejemplo, se flexibilizaron las líneas de capital para las líneas de menores montos, se alentó el uso de documentación específica como la presentación de recibos de pagos de alquiler para sustituir la demostración de ingresos.

Luego de cinco años consecutivos de elevado crecimiento de la construcción residencial en todo el país (cerca al 20 %) es momento que el sistema financiero tome el rol de impulsor de la demanda de propiedades, especialmente en el segmento de la viviendas del estrato social medio de la población. Se estima que la fuerza motora de la clase media, acompañada del financiamiento en pesos mediante el sistema financiero, será la dinamizadora del futuro del mercado de construcción habitacional y del mercado inmobiliario nacional. La tarea que se han encomendado es impulsar la expansión del crédito de largo plazo para la vivienda sobre bases macroeconómicas sólidas. El sector inmobiliario constituye uno de los instrumentos más eficaces para transformar el ahorro en inversión.

Analizando la experiencia de otros países con mayor grado de avance en el tema, tales como México, Chile, Colombia, Brasil, España y EEUU, hay mucho que aprender. México es uno de los países de la región con mayor dinamismo en el mercado hipotecario. A partir del año 2000, el mercado hipotecario mexicano comenzó a tener una mayor disponibilidad de financiamiento de largo plazo, lo que resultó el conductor principal del crecimiento del mercado de la vivienda. La estabilidad económica, un sistema financiero fuerte y una mejor administración de riesgos del sector vienen incentivando los desarrollos. En particular el año 2006, el crédito a la vivienda se incrementó a una tasa real anual del 11% sustentado principalmente por el crédito otorgado por la banca comercial, así como la recuperación del crédito otorgado por el principal organismo canalizador de créditos del Estado.

El titular del Banco Central estima que la política que está aplicando está en el camino correcto, hacia noviembre del año 2007. Un contexto que brinde certidumbre y previsibilidad dentro de un marco que evite la excesiva volatilidad macroeconómica. Especialmente en una economía como la argentina donde la sociedad ha desarrollado una alta aversión al riesgo, y donde la necesidad de mitigar vulnerabilidades se convierte en un objetivo de primer orden. La recuperación del crédito para la vivienda es incipiente y las demandas por soluciones son crecientes en este campo. Reconoce que la vivienda debe estar a costos accesibles. La demanda por un sistema financiero que satisfaga las necesidades de financiamiento para la vivienda, especialmente en el segmento de las viviendas del estrato social medio de la población es inoculable.

Las bases macroeconómicas son sólidas y las condiciones microeconómicas se van corrigiendo. Por el lado de la oferta, los balances de los bancos están normalizados. El sistema muestra ganancias, un alto grado de capitalización, una baja exposición al sector público y niveles récord de solvencia y liquidez. El mercado de capitales en pesos comienza a desarrollarse a partir del surgimiento de nuevos instrumentos y un mayor apetito del inversor. Por el lado de la demanda, el sujeto del crédito verifica una mayor estabilidad laboral e ingresos crecientes, en un marco de bajo endeudamiento. Como premisa la historia económica indica que se debe trabajar en fortalecer el peso como unidad de cuenta para transacciones financieras de largo plazo. La experiencia de América Latina enseña que los bancos públicos han liderado el desarrollo del crédito de largo plazo, haciendo punta en la extensión de los términos del financiamiento. (Conferencia: Crédito para la vivienda y desarrollo inmobiliario. Contribución para la Argentina. BCRA 2007)

Existen importantes recursos pertenecientes a distintos organismos del sector público que en la actualidad están posicionados en activos líquidos y que son susceptibles de volcarse al financiamiento para la vivienda. No existe un criterio centralizador para la utilización de esos recursos por lo tanto su asignación no se guía por los criterios prioritarios fijados por el Poder Ejecutivo, desempeñándose de forma fragmentada de acuerdo al criterio de cada repartición.

El buen desempeño de las cuentas públicas en los últimos tiempos – a noviembre 2007 – ha nutrido el crecimiento de recursos del sector público en sus cuentas bancarias. En octubre del año 2007, los depósitos en pesos alcanzaron los \$ 48.400 millones, tras haber crecido alrededor

del 20% en los últimos 12 meses. Esto pertenece al gobierno nacional (que concentra el 50% de los fondos y que incluye a la administración central y a las entidades descentralizadas), a los gobiernos provinciales y municipales (40% de los fondos) y a otros entes públicos que poseen el 10 % restante. Estas colocaciones han ido nutriendo la liquidez de los bancos que son agentes financieros de los gobiernos nacional y provincial. Estas entidades, en su mayoría de capital público, cuentan con recursos líquidos equivalentes al 40% de sus depósitos que exceden en 25 puntos porcentuales la exigencia promedio de encajes del Banco Central.

Hoy se ve en la Argentina que los inversores institucionales como las AFJP y las compañías de seguros tienen un amplio margen para financiar a la inversión. Incluyendo la liquidez del sector público y privado, se trata de casi \$ 160.000 millones (a noviembre del año 2007) susceptibles de volcarse al financiamiento de largo plazo.

También es clave el rol que pueden jugar los organismos internacionales, especialmente el Banco Mundial en promover el desarrollo de los mercados de crédito de largo plazo en moneda local. La importancia radica no sólo en el desarrollo del mercado de capitales y en la extensión de los plazos de financiamiento sino en brindar sostenibilidad a la posición externa del país, mejorando el perfil del endeudamiento. (Conferencia: Crédito para la vivienda y desarrollo inmobiliario. Contribución para la Argentina. BCRA 2007)

La vivienda propia constituye un activo invaluable para cualquier sociedad. Además de ser un modo eficiente de canalizar ahorro en inversión, constituye una fuente de seguridad, estabilidad y prosperidad.

Capítulo 11

Planeamiento en la empresa

Es una locura seguir haciendo siempre lo mismo y esperar resultados diferentes.

Albert Einstein

El inicial crecimiento de la empresa constructora familiar se vió reflejado partiendo desde la construcción de estructuras y obras simples de propiedad horizontal, hasta finales de la década del 80, con obras de gran importancia como obras para Agua y Energía (1976), los edificios comunitarios en Yaciretá, provincia de Corrientes (1978).

Completando la década del 80 con la construcción del supermercado Carrefour Av. La Plata (1986) en consorcio con la firma francesa Fourgerolle SA, la plaza subterránea Plaza Lavalle (1982) en consorcio con Parenti Mai y F. Natino el balneario Benito Carrasco (1988), construyendo también, hospitales, bancos, embajadas, edificios comerciales, salas de cine, torres de vivienda de categoría, complejos polideportivos tanto en la ciudad como en el interior del país.

A partir de la década del 90, la empresa lleva adelante una política de fortalecimiento institucional con un resultado positivo que se refleja en el aumento de la producción y facturación, y en el considerable incremento de obras en ejecución, contratos nuevos, adjudicaciones e invitaciones a participar en grandes emprendimientos. Además, la empresa amplía su sector inmobiliario a través de inversiones genuinas y/o asociadas con proyectos de leasing con empresas de primer nivel.

Como participante del desarrollo urbano de las grandes ciudades, la empresa constructora ha contado con la confianza de inversores privados e instituciones privadas para obras de gran categoría en los puntos más significativos de las ciudades para los niveles socioeconómicos más altos.

Simultáneamente, confiaron en la empresa para la realización de viviendas de interés social en la Capital Federal, provincia de Buenos Aires, Córdoba y en provincias patagónicas, en forma directa con el Estado o para instituciones intermedias, cooperativas, mutuales y bancos sociales. La consolidación urbana ha ganado terreno y la empresa participó en su desarrollo mediante la construcción de obras de equipamiento social, comercio e industria, en todo el país.

Las prioridades estratégicas deben servir de guía para fijar la “estrategia maestra” y concretarla en un “plan estratégico” que coadyuve al logro de la visión empresarial. Esta metodología requiere iniciar el autodiagnóstico reafirmando y difundiendo la visión de la pyme (que todos sus miembros la conozcan y la acepten como propia) y parte de un supuesto básico que presupone que el escenario condiciona al modelo de estrategia competitiva y que ambos definen el marco de acciones posibles para la empresa analizada. Una vez analizado el escenario, la situación competitiva y las características de la empresa, y habiendo concluido el diagnóstico con las matrices de impacto, se debe iniciar el proceso usualmente definido como planeamiento estratégico.

La estrategia maestra fijará los límites concretos de las estrategias específicas que de ella se derivan (las de producción, de marketing, de finanzas, de recursos humanos y de toda otra que satisfaga una necesidad de la empresa), que a su vez fijan los límites al planeamiento táctico y operativo, fijando las políticas y programas de mediano y corto plazo. Finalmente, la tarea debe concluir con el desarrollo integral de todos los planes de acción, su puesta en marcha y su control, revisión y ajuste o adecuación a eventuales cambios que se produzcan. (Vázquez, 2004).

La formulación de una estrategia es un proceso creativo, analítico y sintético, y amplio y concreto a la vez. Utilizando la licencia del poeta puede afirmarse que “la estrategia es como la felicidad; es un proceso que nunca termina y que busca un destino o un punto de llegada que cuando se alcanza se transforma en un mero nuevo punto de partida”. Nunca es un fin en sí misma. Para ello, debe entenderse que la estrategia no es de propiedad de la dirección o está destinada solamente a la misma: es de toda la pyme, para toda la pyme, y debe estar tan claramente expresada y comprendida por todos sus miembros como sea posible, dando un marco de referencia tanto para la dirección como para las estrategias funcionales o de productos que en el ámbito táctico se diseñen para los distintos sectores o áreas.

Las pyme suelen tener un punto de partida y un destino deseado, pero es incorrecto esperar a completar la estrategia soñada o ideal para ponerla en marcha. Es deber de sus equipos

directivos crear atajos, buscar caminos alternativos o construirlos; pero la creación nunca debe generar inmovilidad y deben ponerlas en marcha. (Vázquez, 2004)

Ejemplos de proyectos finalizados exitosamente han sido entre otros, varios Mc Donalds (1990), Torre Libertador y Suipacha (1991), Hospital Va. Regina Río Negro (1992),), Hipermercados Carrefour (1992), Torre Libertador 336 (1995), Juegos Panamericanos Mar del Plata (1995), Viviendas sociales por encima de 70.000 m² (1990-2000), supermercados Tía varios (1996-1997), Club Atlético Boca Juniors (1996), Molinos (1997), Obras Industriales PBB Polisur (1999), La Rural (1998), Torre Juncal (1998), Banco Hipotecario (1998), Centro Cultural Islámico King Fhad (1998), Torre de Bulnes (1998), ex Hotel Internacional Ezeiza (1998), Infraestructura Puerto Madero (1998), Centro Administrativo de Educación de Neuquén (1998), entre otros.

El mayor desafío para el nuevo milenio es el crecimiento. Esta joven y a su vez experimentada empresa constructora tiene la firme convicción de crecimiento. La consolidación, procurando ampliar las capacidades técnicas, productivas, profesionales, logísticas, manteniendo la solidez económica y financiera.

La madurez que ha logrado se basó en el espíritu de aceptar y resolver los desafíos que se le fueron presentando en todo su historial. El objetivo es continuar madurando y creciendo ordenadamente para enfrentar los continuos desafíos que se presentan en la actividad de la construcción.

Para todo esto, la empresa ha incorporado al plantel profesionales especialistas en las distintas ingenierías que conducirán a los planteles de idóneos en áreas donde siempre la empresa necesitó del apoyo externo. Se creó la Dirección Internacional, dejando de ser un mero sueño. Se está capacitando al personal profesional y técnico de los distintos rubros de este proceso, iniciando actividades comerciales en distintos puntos de Latinoamérica. La empresa pretende extender hacia el continente los servicios de construcción ofreciendo la excelencia en la prestación así como la seguridad en la calidad, tecnología y solvencia de la empresa.

Los directivos de la empresa, visitaron y contactaron potenciales clientes e inversores, cotizando y evaluando distintos proyectos desde aeropuertos, plantas industriales, torres de departamentos de categoría, hospitales, centros turísticos, etc.

La empresa constructora familiar invirtió y tiene entre sus planes, continuar con la inversión no sólo financieramente sino en la continúa formación de los integrantes de las áreas técnicas, logísticas, informáticas y comunicaciones. Formalizaron relaciones con asesores técnicos, legales, impositivos y contables así como también con entidades bancarias y de seguro internacionales.

Uno de los objetivos es extender los servicios de la empresa hacia nuestro continente, ofreciendo la excelencia de la prestación de la empresa, así como la seguridad en la calidad y la tecnología de la empresa.

Los directivos realizaron acuerdos de cooperación con pequeñas empresas constructoras que colaborarán a situar a la empresa en distintos países. También reafirmaron las relaciones institucionales con importantes estudios de arquitectura argentinos e internacionales.

Ejemplo de proyectos realizados en el comienzo del nuevo milenio: Aeroparque Jorge Newbery de Buenos Aires (2000), Nuevo edificio del Banco Central de la República Argentina (2000), Torre Bolívar 200 (2001), Aeropuerto de Merlo, provincia de San Luis (2001), Aeropuerto de la provincia de Córdoba 1º etapa (2001), Campus Universitario de San Luis (2002), viviendas por más de 33.000 m² al año 2004.

En el breve plazo de cinco meses, la empresa constructora realizó en Ezeiza para la firma Ecdadassa el nuevo edificio de oficinas complementarias que se contrató en diciembre de 2002. Esta obra, de una arquitectura funcional y moderna, consta de dos niveles cerrados con un frente integral de aluminio curtain wall e instalaciones inteligentes. Se completó este proyecto con la ejecución de varios pórticos, especialmente para el control de los ingresos a Ecdadassa, ampliación de la playa de estacionamiento de vehículos y otras construcciones menores. Las obras finalizaron en mayo de 2003.

Para la Corporación Antiguo Puerto Madero SA se llevó a cabo las tareas de ejecución de infraestructura, pavimentos, semaforización entre otras tareas del nudo de la Av. Macacha Güemes con el Boulevard de los Italianos en el año 2003.

En la nueva Terminal de Ómnibus de la ciudad de Neuquén, en un predio de 3 hectáreas, bajo un innovador concepto funcional y moderno sistemas de manejo y control, fue construido y habilitado a su uso, en un riguroso plazo de concreción en el año 2004.

En la ciudad de San Lorenzo, provincia de Santa Fe, la empresa trabajó junto a Cargill SA la construcción de un silo de 62.500 toneladas así como también las instalaciones civiles para los túneles de manipuleo, fosas de acopio y pavimentos aledaños.

En la ciudad de Buenos Aires, se construyeron algunas fases de la obra del nuevo Hotel Hyatt y sobre la Av. Alvear realizó complejas tareas de adecuación en el Palacio Duhau (2004).

En la ciudad de Bragado, provincia de Buenos Aires, se completaron las obras civiles del nuevo tren para la acería Acerbrag en el año 2004.

El complejo problema de la construcción de un hotel 5 estrellas en las laderas del cerro San Bernardo, en la ciudad de Salta, expresado en el proyecto del Estudio Gramática- Morini-Pisani-Urtubey Arquitectos fueron concretadas en la realización del Sheraton Hotel y Casino que tuvo en los Arqs. Baudizzone y Lestard el detalle de la fina y renovada idea de funcionalización y decoración (2005). Es el hotel de máxima categoría en todo el norte de la Argentina y representa un fuerte impulso al desarrollo del turismo en la región. Cuenta con una superficie total de más de 22.000 m², ocho pisos y más de 155 habitaciones y suites.

Para remodelar una vieja estación ferroviaria y convertirla en un centro administrativo municipal, el PNUD y la Municipalidad de la ciudad de Rosario confiaron en la empresa para realizar un espectacular Centro Municipal Distrito Centro. La obra fue finalizada en el año 2005.

En la provincia de Salta, se construyeron para Cervecería Salta SA las obras civiles correspondientes a las nuevas instalaciones de la empresa. La empresa constructora trabajó en el desarrollo de la ingeniería y a través del personal técnico, obrero y de subcontratistas especializados en el tema industrial, se obtuvo un muy buen resultado. Las nuevas instalaciones fueron puestas en marcha en el año 2005.

En el mismo año, también se llevó a cabo la ejecución de dos silos cilíndricos para Vincentín SA en la zona de Puerto San Martín en la provincia de Santa Fe, ejecutado mediante encofrados deslizantes y en plazos exigentes.

Con el proyecto y dirección del estudio Robirosa-Beccar Varela- Pasinato se realizaron los edificios que integran el conjunto de apartamentos Santa Bárbara ubicados en Tigre, provincia de Buenos Aires.

La empresa se adapta a las constantes y especiales exigencias de sus clientes. En el caso del ajustado plazo contractual especificado por TCA SA, la empresa completó en diciembre del año 2005, la ampliación en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza del Nuevo Centro de Courier e instalaciones complementarias para la Terminal de Cargas de Ezeiza, bajo normas OACI e IATA.

Los últimos cinco años, encuentran a la empresa constructora familiar continuando con sus planes de diversificación en obras de arquitectura.

En marzo de 2006, la empresa terminó la construcción de la Ciudad Judicial de Salta, en el tiempo record de 15 meses. Algunos detalles como la cubierta de cobre del anfiteatro, el gran volumen de la obra, cerca de 30.000 m² y su funcionalidad al servicio de una gestión judicial más eficiente fueron motivo de felicitaciones para la empresa.

Para la provincia de Córdoba, se completaron 264 viviendas en Villa Ret-Ro y 460 viviendas en Ferreira anexo Córdoba con financiamiento del Banco Mundial. La obra presenta módulos independientes, funcionales para la radicación de viviendas en zonas marginadas, las que se complementan con equipamiento de escuelas, dispensarios, entre otros. El plazo fue exiguo y la empresa tuvo que instrumentar una ampliación de su personal técnico y superior.

A partir del estudio del desarrollo de ingeniería para la construcción de nuevas salas, estacionamiento y servicios del tradicional Hipódromo de Palermo, se suscribió en agosto de 2004 el contrato correspondiente a las etapas estructurales, fundación excavación y tareas auxiliares. Con un proyecto desarrollado por el estudio Arq. Povedo - Quintiero, la empresa se

abocó a la dirección y construcción, completando los plazos en el año 2006. Además, de acuerdo al proyecto del estudio Robirosa-Beccar Varela-Pasinato, se construyó un edificio de departamentos ubicado en Av. Paseo Colón y Humberto Primo (2006).

Durante el mismo año y en la provincia de Neuquén y para el EPAS, se construyó una planta de tratamiento de efluentes Tronador. Esta obra solucionará en gran parte los problemas de disposición de los desagües cloacales debido al crecimiento demográfico de la ciudad de Neuquén; está ubicada en las proximidades del río Limay, donde desagotarán los efluentes tratados.

Dentro de la misma provincia, en la ciudad de Senillosa, se llevaron a cabo las tareas para la nueva Penitenciaría de Neuquén (2007), bajo el diseño del estudio de arquitectura Aja Espil-Cobelo Arqs. SA.

El Aeropuerto de la ciudad de Córdoba con proyecto del Arq. Mario Roberto Álvarez (2007), se desarrollaron la totalidad de las tareas de pilotaje del edificio de la Terminal, viaductos de acceso y casi todas las importantes obras de hormigón armado. Como también para la sociedad Aeropuertos del Neuquén SA, la empresa realizó las tareas para el nuevo Aeropuerto Internacional (2007) de la provincia.

Desde fines de 2006, la empresa lleva a cabo el Centro de Convenciones, Casino y Hotel en la ciudad de Rosario, ubicado estratégicamente en el acceso de la autopista Buenos Aires-Rosario. La obra consta de un hotel de 7 plantas, con tres niveles de estacionamiento subterráneo, casino, centro de convenciones, caminos, espacios libres y accesos. Las obras se contrataron por etapas, estando a marzo 2008 con un grado de avance del 95 % en la primera etapa correspondiente a excavaciones, estructura de hormigón armado, etc. En el mes de septiembre, comenzaron las construcciones de albañilería, instalaciones sanitarias y termomecánicas. La obra del hotel consiste en un edificio de 185 habitaciones en 7 plantas elevadas con un total de 17.000 m². Dentro de este complejo, las playas subterráneas abarcan 65.000 m². En cuanto a los edificios del Centro de Convenciones y Casino disponen de un diseño de alta resolución arquitectónica, con una superficie aproximada de 34.000 m². El proyecto está a cargo del estudio de arquitectura Arq. Baudizzone, Lestard y Asociados.

Continuando con los últimos proyectos en ejecución, se desarrollan viviendas en la localidad de Glew en Buenos Aires y el acueducto Los Barreales en la ciudad de Cutral Có en Neuquén. En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la obra de la Torre La Prensa en Madero Nuevo tiene el diseño del estudio de arquitectura Mariano-Pérez Maraviglia (2007); obras en los hospitales Gutiérrez y Tobar García con 5000 y 9000 m² respectivamente y también tiene participación en el área educativa con los institutos Joaquín V. González y Romero Brest. Continúan los trabajos en la Ciudad Judicial de La Pampa con 25.500 m² junto con las obras en la Terminal de Ómnibus de Santiago del Estero.

En el ámbito internacional, ha participado en licitaciones en Perú, Uruguay, Paraguay, Venezuela, Costa Rica, Angola y Armenia. En Panamá, tiene en ejecución un edificio de oficinas de 32.400 m² y la nueva sede Etesa con 14.800 m² de obra.

La empresa constructora familiar focaliza su misión en ofrecer la máxima calidad, asegurando a sus clientes una gestión segura y confiable, que cumpla con las metas de calidad acordadas y que se realice dentro de los plazos establecidos. El cumplimiento, planificar, organizar, dirigir para obtener los mejores resultados. A través del análisis de cada situación y gracias a su amplia experiencia, aplicando la capacidad de gestión y un sólido conocimiento, se encuentran las mejores alternativas, se simplifican los pasos y se hace más transparente la materialización de proyectos. La empresa aplica técnicas de management a la medida de cada emprendimiento y según su envergadura lo que facilita los procesos.

Cree en la política de no asumir riesgos en seguridad e higiene. La empresa se enmarca dentro de las exigencias de la ley. Ha recibido los premios PBB Polisur y distintas distinciones. Una de las satisfacciones es mostrar los bajos índices en seguridad que se encuentran por debajo de la media de los índices en el sector mencionado de la construcción.

La empresa apunta a un servicio profesionalizado y eficiente, brindando un producto de calidad. Comprometerse significa asumir la responsabilidad de cumplir la palabra dada, la obligación que se ha contratado.

Capítulo 12

Ideas para la acción

*Para desembarcar en la isla de la sabiduría hay que navegar en
un océano de aflicciones.*

Sócrates

Desde la visión de los integrantes de la Fundación Observatorio PyME, conocer a fondo las pyme constituye la mejor manera de entender las bases microeconómicas del sistema productivo nacional y, por ende, de entender las bases del desarrollo económico del país. La realidad productiva internacional muestra que los países que han encontrado la senda del desarrollo son aquellos que cuentan con una elevada cantidad de empresas en relación a su población y territorio. Las pyme no sólo generan la mayor cantidad de empleo nacional, sino que además en ellas el salario participa de manera más importante en el valor agregado. Es por esto que su desarrollo constituye la herramienta más efectiva para la mejora en la distribución de la riqueza en Argentina.

En 1996 Roberto Rocca, presidente del Instituto de Desarrollo Industrial de la Unión Industrial Argentina, promueve un acuerdo público-privado para el desarrollo de un proyecto dedicado a la revalorización cultural de las pymes argentinas. En la 3º Conferencia Industrial Argentina, se lanza el Observatorio PyME con el desafío de producir estadísticas sobre el desempeño de las empresas pyme. En 1997 con la primera Encuesta Estructural se inicia un ciclo de producción sistemática de información sobre las pyme industriales. Las estadísticas son presentadas en la 4º Conferencia Industrial Argentina. Promueven el proyecto la Secretaría de Industria, la Secretaría de Ciencia y Técnica, el Banco de la Nación Argentina, el Banco de la Provincia de Buenos Aires y el Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense. Entre 1998 y 2001, mediante la producción continua de datos estadísticos comparables en el tiempo, se conoce la real situación de las empresas pyme. La metodología utilizada permite anticipar en abril de 1998 el inicio de la recesión, advirtiéndose la dificultad de crecer en un contexto de baja rentabilidad y de restricciones crediticias. Adhieren al proyecto el Gobierno de la Provincia de Córdoba y el Banco de Inversiones y Comercio Exterior.

En 2002, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo y la dirección científica de la Università di Bologna (Italia) se promueve la constitución de un Observatorio PyME Latinoamericano. Se realiza la primera encuesta en México y un informe comparativo México-Argentina. En 2003 se efectúan encuestas de pyme de comercio y servicios a la producción y se presentan los resultados en la 1º Conferencia Anual del Observatorio PyME. Se decide formar Observatorios PyME Regionales en territorios con alta concentración de pyme. A mediados de 2003 fallece Roberto Rocca, presidente honorario del Observatorio PyME. En 2004 se constituye una fundación sin fines de lucro. A diez años de su formación, el Observatorio PyME continúa generando información para optimizar el impacto de los instrumentos de política pública, mejorar la oferta de financiamiento del sistema bancario, lograr que las grandes empresas desarrollen mejores programas orientados a pyme y que las pequeñas y medianas tomen sus decisiones con mayor información.

Los objetivos específicos que apunta la Fundación Observatorio PyME son la realización de encuestas, estadísticas, informes, estudios y análisis de políticas públicas dirigidas a la promoción de las pyme. La extensión a nivel regional y al conjunto del sector productivo argentino de la experiencia del Observatorio PyMI fundado en 1996. La promoción del desarrollo productivo de las diferentes regiones argentinas, a través de Pactos Territoriales entre universidad locales, líderes empresarios y municipios; la promoción de la investigación aplicada en el campo de la economía industrial y de la geografía económica. La transferencia de las experiencias y metodología de trabajo a otros países latinoamericanos y la colaboración con otras entidades públicas o privadas nacionales o extranjeras destinadas al estudio y promoción de las pyme. (Fundación Observatorio PyME, 2007).

El Plan de Trabajo 2008-2010 comienza con una encuesta estructural anual del sector manufacturero, comercio mayorista y de servicios a la producción; encuestas coyunturales trimestrales a pyme industriales. Elaborar un Índice de Confianza Empresaria PyME (ICEPyME); Observatorios PyME Regionales: Pactos Territoriales para el desarrollo productivo. Un Centro de documentación sobre Historias de Empresas; un Observatorio Internacional de políticas públicas, varios premios, seminarios y conferencias.

El proyecto de los Observatorios PyME Regionales promovido por la Fundación Observatorio PyME, se propone rescatar la fructífera experiencia italiana (Observatorio Italiano de las PyME del Ex Mediocrédito Centrale, actualmente Gruppo Capitalia) y europea (Observatorio Europeo de las PyME) para el desarrollo territorial y de las PyME. Los Observatorios se constituyen a partir de Pactos Territoriales entre universidades, líderes empresarios y gobiernos locales. El propósito de los Observatorios es proveer a los responsables de políticas públicas, a las organizaciones del sector privado y a los centros de formación profesional, información comparable sobre la pequeña y mediana empresa que posibilite el análisis de sus capacidades y limitaciones. Esta información es fundamental a la hora de realizar un diseño más ajustado de políticas regionales, evaluar el desempeño empresarial y conocer el papel que juegan en los mercados de factores, bienes y servicios en la región.

El objetivo general es producir datos para la acción. Los objetivos específicos comienzan con la construcción de directorios actualizados de empresas y locales de la región; identificación anual de la tasa de mortalidad y natalidad de las pyme, por sector de actividad, municipio y región. Realizar diagnósticos territoriales-sectoriales y de los principales problemas de las empresas y locales de la región; identificación de proyectos locales de inversión. Efectuar propuestas de acciones de política pública ejecutables y controlables a nivel regional, provincial y municipal. Las características generales son la continuidad en la producción de datos y actualización permanente de los mismos. La comparabilidad de los datos a nivel temporal, regional e internacional. La comparabilidad temporal apunta a detectar rápidamente los problemas y la regional e internacional apunta a medir la gravedad. La participación directa de los actores locales en la producción del dato y en la propuesta de política pública regional.

La Fundación Observatorio PyME viene llevando a cabo desde hace doce años una producción de información sobre la realidad productiva de las pequeñas y medianas empresas industriales. El sector industrial abarca los siguientes rubros: alimentos y bebidas; textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado; madera, corcho y paja; papel, edición e impresión; sustancias y productos químicos; productos de caucho y plástico; vidrio, cerámica y minerales no metálicos; metales comunes y productos de metal; maquinaria y equipo; aparatos eléctricos, electrónicos e instrumentos de precisión; automotores y autopartes; muebles y accesorios.

El análisis del desempeño productivo de las pyme industriales en 2007 se basó en el nivel de actividad y las exportaciones. Como también se incluyó los desafíos estratégicos para el futuro que abarcan a los principales problemas tal como los costos de producción y las amenazas de importaciones. Luego la inversión, los recursos humanos, la innovación y uso de Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC's), el entorno: la energía y el acceso a políticas públicas. Además, incluye el tema especial del acceso a financiamiento y a los servicios bancarios como elemento clave para el crecimiento. (Fundación Observatorio PyME, 2007)

Los datos relevados durante el 2007 permiten mostrar aspectos muy positivos sobre la evolución de la producción y el empleo en las pyme industriales. No sólo la producción anual se expandió a un ritmo del 8.6% y el empleo en un 5.1 %, sino que el proceso de crecimiento alcanzó ese año al 80% de las empresas. Los datos sobre la evolución de las exportaciones de las pyme son un poco menos positivos: las mismas aumentaron a igual ritmo que las ventas dirigidas al mercado interno frenándose de esta manera la tendencia positiva observada en 2005 y 2006 de una mayor velocidad de las exportaciones.

Los principales problemas señalados por las empresas son, en primer lugar, el fuerte incremento de los costos directos de producción lo cual genera incertidumbre sobre la futura rentabilidad de la empresa. El tema de la rentabilidad de las pyme preocupa sobre todo porque su evolución desde 2002 ha sido menos positiva que en la gran empresa y porque su disminución impacta directamente sobre la capacidad de invertir en maquinaria y equipo (75% de los casos) y contratar nuevos trabajadores (50% de los casos).

Conviene remarcar también que las condiciones de entorno de Argentina no afectan de manera igualitaria a todos los tamaños de empresas. No sólo se observa una clara diferencia de desempeño entre la gran empresa y el conjunto de las pyme a favor de las primeras sino que, si profundizamos el análisis en el interior de este último segmento industrial, observaremos también

importantes diferencias en el desempeño inversor y exportador entre las empresas pequeñas (menos de 50 ocupados) y las empresas medianas (entre 50 y 200 ocupados): sólo la mitad de las empresas pequeñas invierte, mientras que el 75 % de las medianas lo hace. Sólo el 13% de las empresas pequeñas exporta, mientras que aproximadamente la mitad de las medianas lo hace.

En alguna medida estas diferencias de desempeño entre tamaños de empresas son lógicas y esperables. Sin embargo, Argentina necesita más y mejores empresas para consolidar el crecimiento industrial que se verificó en estos últimos años y, por ende, las distancias en el desempeño deben disminuir. Las empresas más pequeñas necesitan participar más del proceso inversor y así crecer para aumentar su inserción en los negocios internacionales, donde una adecuada escala productiva es la condición básica del negocio exportador.

El análisis comparativo de la situación patrimonial de las empresas menores de Argentina con respecto a sus pares europeas nos muestra un elevado grado de capitalización de las empresas locales lo cual, lejos de constituir un dato positivo, refleja las dificultades de las empresas argentinas para acceder a financiamiento de terceros. También la excesiva liquidez de las empresas argentinas más pequeñas refleja el mayor nivel de incertidumbre e inestabilidad a la cual están sometidos los negocios de menor volumen. La rentabilidad de las pyme argentinas es el doble de la observada entre sus pares europeas pero el riesgo al cual están sometidas es tres veces mayor.

El sistema financiero argentino tiene un rol muy importante que cumplir para aminorar las distancias entre las diferentes categorías de empresas locales, y entre las pyme argentinas y las de otras regiones del mundo con las cuales compiten. Financiar las inversiones, especialmente aquellas empresas con menos de 50 ocupados que necesitan incorporarse de manera dinámica al sistema productivo, parece un rol insoslayable.

Afortunadamente, los indicadores muestran que el financiamiento bancario de las inversiones de las pyme industriales está aumentando: del 8% en 2005, el 14% en 2006 y al 21% en 2007. El Gobierno, por su parte, parece tener un buen diagnóstico de esta situación a la cual apuntan las nuevas líneas crediticias para pyme anunciadas recientemente por el Banco de la Nación Argentina. Del éxito de este proceso depende en buena medida la sustentabilidad del crecimiento industrial de Argentina y en la distribución de la riqueza. (Fundación Observatorio PyME, 2007)

El sector de la construcción en Argentina da muestra de acompañar este proyecto con la puesta en marcha, por primera vez, del relevamiento del Observatorio PyME de la Construcción que tuvo lugar entre los meses de septiembre y diciembre de 2008 a través de la Cámara Argentina de la Construcción y de la Fundación Observatorio PyME.

Este relevamiento tiene como objetivos diagnosticar la situación actual de las pyme del sector de la construcción y las problemáticas que afectan su desarrollo, compartir información con todas las pyme que integran la industria, sensibilizar a los actores empresarios y responsables de políticas públicas que afectan a la competitividad de las pyme de la construcción para la generación de un mejor marco de cara al crecimiento y desarrollo del sector y actuar brindando soluciones concretas a los problemas que se identifican.

Los temas a relevar fueron: características generales de la empresa, características del empresario, gestión organizacional y comercial, clientes y proveedores, desempeño, organización del proceso productivo e inversiones, recursos humanos, financiamiento y relaciones económico-financieras.

Capítulo 13

una vuelta por el mundo

Tenemos el poder necesario para volver a construir el mundo.

Thomas Paine

Los bruscos cambios en las economías de naciones aparentemente distantes se sienten en el acto y producen remezones en nuestros países; sobre todo cuando se trata de “juegos” y “apuestas” financieras con divisas, títulos, valores, productos primarios. (Vázquez, Sterling, 2004).

La profunda crisis global, mayor a las que sucedieron desde la Gran Depresión de los años 30, que el mundo está viviendo desde el segundo semestre de 2008 articula varios actores. Algunos se preguntan: ¿lo que viene es recesión o depresión?, otras voces expresan que el capitalismo está en su fase final. Como también se escucha que la crisis comenzó en el campo financiero y se encaminó al campo económico. Una de las características que componen esta crisis es que los mercados operan todos los días y actúan con velocidad, mientras la recomposición del crédito global y las políticas monetarias y fiscales requieren tiempo para ser efectivas. En el transcurso de los días, hay quienes argumentan que tal vez la demora en la intervención de los estados agravó la crisis, los gobiernos deberían haber actuado antes y de manera coordinada. Joseph Stiglitz, Premio Nobel de Economía 2001, esgrime que toda crisis económica es una crisis de credibilidad.

Un intelectual francés, Jacques Attali, al explicar la crisis expone “tenemos unas finanzas mundiales sin un estado de derecho mundial”. La explicación alude que los hechos económicos se suelen adelantar a los cambios políticos, pero al mismo tiempo muestra que, si se deja la economía librada a sus propias leyes, los resultados pueden ser desastrosos.

Jacques Attali despliega que la crisis económica es hija de una insuficiencia política, a la vez el mundo insinúa que cualquier solución económica estable empezará por un nuevo cambio político.

Un economista e historiador explicaba que nadie duda del poder de la economía de EE.UU. con su notable capacidad de recuperación y creatividad pero la política insinúa un mundo nuevo. Política ha sido la innovación que está transformando a China en una potencia económica desde 1978. Política ha sido el cambio que mudó a la Unión Soviética en la Rusia de la actualidad. Política es el proceso de unificación de las voluntades europeas. Política es el progreso en la India como también la renovación democrática de América Latina. Y argumentaba que nada será inocente en términos políticos porque se está formando un nuevo mapa del poder económico a continuación del nuevo mapa de poder político que de modo más o menos silencioso se ha ido definiendo en los últimos treinta años.

La economía es el estudio de la manera en que las sociedades utilizan los recursos escasos para producir mercaderías valiosas y distribuirlas entre los diferentes individuos. Tras esta definición se esconden dos ideas clave en economía: los bienes son escasos, y la sociedad debe utilizarlos eficientemente. De hecho, la economía es una importante disciplina debido a la escasez de bienes y al deseo de ser eficientes. (Samuelson, Nordhaus, Pérez Enrí, 2003).

Una referencia especial es China. En 2007 China fue el motor que impulsó un 27 % del crecimiento de la economía mundial y ya es en 2008/2009 la principal potencia internacional. En los próximos dos años, China abrirá más de cien nuevos institutos “Confucio” en el mundo entero, como centros de enseñanza de su cultura y lengua. La difusión y el análisis crítico de la apertura democrática constituirá cada vez más, el núcleo central del mensaje de China al mundo. Son más de 130.000 los estudiantes extranjeros provenientes de 178 países que estudian en China, de los cuales más de 20.000 pertenecen a EE.UU. Los usuarios de internet superan los 200 millones, y el acceso a la red crece en un 30 y 40 % por año. La causa del crecimiento chino durante estos treinta años, un 9.6% anual promedio desde 1978 en adelante, lo que significa que su economía es trece veces mayor que la de entonces y que le PBI per cápita se duplica cada ocho años, es directamente atribuible a la política de reformas, aperturas y vuelco al capitalismo, que ha liberado sistemáticamente la productividad. Durante treinta años, la productividad de la totalidad de los factores (capital, trabajo e innovación), que era nula o negativa antes de 1978, ha aumentado un 3.8% anual promedio, una de las tres más elevadas de la historia del capitalismo. En los próximos quince años, China se convertirá en un solo mercado nacional profundamente globalizado, sustentado en una red extraordinariamente densa de autopista, ferrocarriles y rutas

aéreas. En los últimos diez años se construyeron 50.000 km de autopistas; en 2020 serán 88.000 km, 10.000 más que EE.UU.

Hablando de síntomas y causas de esta crisis, hay economistas que describen que los síntomas se parecen a los de la crisis del 30, por eso el consenso unánime sobre inyectar liquidez y explican que la causa es distinta de la de la crisis del 30: aquella fue una crisis de sobreproducción y ésta es una crisis de sobreconsumo.

La primera globalización que experimentó la economía mundial, a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, también tuvo fundamento en un salto tecnológico con grandes ganancias de productividad. No existían la telefonía ni internet, y los cielos no estaban surcados por gigantes aéreos; pero el telégrafo ya había proporcionado intercomunicación inmediata y los grandes buques transatlánticos, junto al ferrocarril, habían articulado regiones y mercados potenciando el tráfico de mercaderías y pasajeros. El mundo se había tornado interdependiente, como en nuestros días. Aquella globalización terminó implosionando, con la crisis de los años 30, que, al igual que la actual, quedó caracterizada como financiera, cuando en realidad también fue precipitada por desequilibrios económicos.

La crisis económica que hoy conmueve al mundo también tiene origen en grandes desequilibrios de la economía de EE.UU. Pero en esta oportunidad, estamos en presencia de sobreconsumo y subproducción. También la ola globalizadora de fines del siglo pasado y comienzos de este siglo esta enardecida en una revolución tecnológica donde la cibernética, las telecomunicaciones y el transporte aéreo han acortado distancias y estrechado lazos financieros y comerciales en el planeta. Los salarios chinos y la competencia de su manufactura fueron disuasivos de recomposiciones salariales en el mundo desarrollado, pero favorecieron la estabilidad de precios y el poder de compra en muchos bienes derivados de la nueva tecnología industrial. El papel de China y otros países emergentes en la economía global también explica buena parte del auge de los precios de la energía y los alimentos en estos últimos años. La explicación al sobre consumo está en el influjo de la posmodernidad en las preferencias de consumo. Como explicó un doctor en Ciencias Económicas, la transformación del consumo racional moderno en consumo bulímico. La gratificación hasta el arrebató del consumo presente sobre el ahorro.

Un prestigioso diario estadounidense aporta datos sobre la caída del consumo en EE.UU. y en otros países de altos ingresos está enfriando abruptamente el comercio internacional, debilita la economía exportadora de China y empuja como fichas de dominó a otros países que dependen del comercio internacional. El Banco Mundial expresó que el comercio internacional disminuirá un 2.1 % en 2009, su primera contracción desde 1982.

El comercio internacional está dando un giro porque es una función de la producción industrial, y estamos asistiendo al colapso coordinado de mayor magnitud en la producción industrial desde comienzos de los años 30 dice un director de análisis macroeconómico del Instituto de Finanzas Internacionales. "En los viejos tiempos, el debilitamiento de la economía en una parte del mundo tardaba de tres a seis meses en impactar otra parte. Pero ahora todos están tan interconectados a través del comercio que el impacto ocurre en forma instantánea."

La visión de Paul Samuelson, Premio Nobel de Economía 1970 y profesor de Massachusetts Institute of Technology, es que lo que provocó el derrumbe estrepitoso en Wall Street y en el resto del planeta fue esta vez un factor completamente nuevo: el colapso de la construcción inmobiliaria y de los préstamos hipotecarios vulneró las nuevas invenciones frankensteinianas de los ingenieros en matemática financiera.

Paul Krugman, Premio Nobel de Economía 2008, estima con respecto a EE.UU. que para fines de 2009 la economía debería empezar a estabilizarse, y es bastante optimista respecto de 2010. Considera que las cosas no pueden volver al lugar donde estaban antes de la crisis actual. La prosperidad de hace algunos años, tal como era (ganancias siderales, sueldos no tan siderales), dependía de una gigantesca burbuja inmobiliaria, que reemplazó a la anterior burbuja bursátil. Y como la burbuja inmobiliaria no va a volver, tampoco volverá el gasto que sostuvo a la economía en los años que antecedieron a la crisis. El derrumbe inmobiliario actual tarde o temprano va a terminar, pero el impresionante boom inmobiliario de los últimos años no se va a repetir. Con el

tiempo, los consumidores recuperarán parte de su confianza, pero no gastarán como lo hicieron en 2005-2007, cuando muchos usaban su vivienda como cajero automático y la tasa de ahorro caía a casi cero. La economía de EE.UU. tardará en estar lista para vivir sin burbujas mucho más de lo que la gente piensa.

Un informe de una consultora argentina, expresa que sobre la base del estudio de los ciclos económicos argentinos durante los últimos quince años, de las estadísticas oficiales de los últimos meses de 2008, puede concluirse que la fase recesiva comenzó en Argentina durante el cuarto trimestre de 2008. Se manifestó inicialmente en la industria y en la construcción y en la inversión junto con datos sobre el nivel de actividad, producción industrial, comercio exterior e incluso el consumo. En cuanto a la duración, la consultora anticipa que "dado que las políticas implementadas por los países desarrollados y por los principales socios comerciales de la Argentina afectarían favorablemente a sus economías a finales de 2009, esta fase podría extenderse todo el 2009".

El diagnóstico: con el análisis de los últimos quince años, puede debatirse que los cambios de tendencia de los ciclos económicos argentinos han mostrado una regularidad notable. En primer lugar, tanto en el comienzo de los auges como de las recesiones, la industria y la construcción y las importaciones de bienes de capital han anticipado la modificación de la trayectoria del PBI por aproximadamente un trimestre.

Desde sus orígenes, el capitalismo ha padecido brotes periódicos de inflación (suba de los precios) y depresión (elevado desempleo). Hoy en día, gracias al aporte intelectual de John Maynard Keynes y de sus seguidores, sabemos cómo controlar los peores excesos del ciclo económico. Los gobiernos pueden influir en los niveles de producción, empleo e inflación utilizando cuidadosamente la política fiscal y monetaria. La política fiscal es el poder para gravar y para gastar. La política monetaria consiste en determinar la oferta monetaria y las tasas de interés, que afectan a la inversión en bienes de capital y a otros gastos sensibles a las tasas de interés. Mediante estos dos instrumentos fundamentales de la política macroeconómica, los gobiernos pueden influir en el nivel de gasto total, en la tasa de crecimiento y en el nivel de empleo y de desempleo, en el nivel de precios y en la tasa de inflación de las economías. (Samuelson, Nordhaus, Pérez Enri, 2003).

Macroeconomía es el estudio del comportamiento de la economía en su conjunto. Examina el nivel global de la producción, empleo y precios de un país. En cambio, la microeconomía es el estudio de precios, cantidades y mercados específicos.

Uno de los grandes avances de la economía del siglo XX ha sido el desarrollo de la macroeconomía, que ha permitido comprender mucho mejor cómo luchar contra las crisis económicas periódicas y cómo estimular el crecimiento económico a largo plazo. En respuesta a la Gran Depresión, John Maynard Keynes desarrolló su revolucionaria teoría, que contribuyó a explicar las fuerzas que producen fluctuaciones económicas y sugirió un enfoque para controlar los peores excesos de los ciclos económicos.

Un ciclo económico es una oscilación de la producción, la renta y el empleo de todo el país, que suele durar entre dos y diez años, y que se caracteriza por una expansión o una contracción general de la mayoría de los sectores de la economía. (Samuelson, Nordhaus, Pérez Enri, 2003).

¿Las economías emergentes se hunden junto a las desarrolladas? Un prestigioso diario inglés se cuestiona si es el fin del boom de los mercados emergentes. Entre 2002 y 2007, las economías emergentes crecieron a una tasa anual promedio de más del 7%. Para 2008, algunos pronósticos sugieren que podría deslizarse al menos del 4%. Desde Brasil hasta China, sostienen, el boom fue motorizado en gran medida por las exportaciones a los consumidores estadounidenses, el fácil acceso a capital barato y los altos precios de las commodities. Estos tres puntales ahora colapsaron. En particular, dado que la quiebra inmobiliaria de los EE.UU. obliga a hogares a ahorrar más e importarán menos en los próximos años. Esto podría reducir las tasas futuras de crecimiento de las economías emergentes. Pero, a menudo, se exagera la

dependencia de las economías emergentes de los EE.UU. La mayor parte del crecimiento de las exportaciones se dio dentro del mundo en vías de desarrollo.

Pero es igualmente equivocado suponer que no puedan recuperarse hasta que lo haga EE.UU. Entre 2000 y 2008 la relación entre la deuda externa y el PBI cayó del 37 al 20% en América Latina y del 28% al 17% en el Asia emergente, pero saltó del 45 al 51% en Europa central y oriental.

Las economías asiáticas basadas sobre la exportación se han visto afectadas por el colapso de la demanda global. Asia tiene otras ventajas. Primero, como gran importador de materias primas se beneficiará del hundimiento de los precios de las commodities, a diferencia de América Latina. Y segundo, con excepción de la India, los países asiáticos tienen bajas razones de deuda pública respecto del PBI, lo que les da más margen para estímulos fiscales que otras economías emergentes. Tales políticas tardan en tener efecto, pero luego de un mal 2009, Asia estará en buena situación para ser la primera región del mundo en recuperarse. China es crucial para el destino de Asia.

Capítulo 14

La empresa familiar

*Cuando las familias, individualmente han aprendido la bondad,
entonces la nación entera ha aprendido la cortesía.*

Confucio

La empresa familiar sufre los mismos vaivenes que el resto de las organizaciones. Pero en ella, los cambios del entorno influyen sobre la relación que se entabla entre la lógica de los negocios y la lógica de los afectos. Cuando el mercado exige ser realmente competitivo, es necesario comprender la racionalidad de ambos sistemas para encontrar soluciones que permitan la supervivencia, desarrollo de los patrimonios y la integridad de la familia.

La empresa familiar, por su capacidad de adaptación, no se vió marginada de los distintos momentos de la historia económica social de la Argentina y el mundo. Como menciona Iván Lansberg, encontramos que en EE.UU. más del 90 % de las empresas son de propiedad familiar, incluyendo el 35 % de las 500 de mayor venta según la revista Fortune. J.A. Davis señala que la mayor parte de las empresas que existen en EE.UU. son empresas familiares, contribuyen con el 40 % del producto bruto nacional y con el 50 % del empleo. En tanto, Peter Leach afirma que en Inglaterra, una estadística de los años 90, las empresas familiares representan el 76 % del conjunto.

Lansberg y Davis mencionan diferencias sustanciales entre la normativa de la familia y la normativa empresarial. Para la lógica familiar, la “economía de los afectos”, es importante dar oportunidad de trabajo a todos los hijos, brindar apoyo financiero según las necesidades de cada uno, no hacer diferencias pese a las distintas capacidades y apoyar el aprendizaje según la vocación.

En cambio, si miramos la lógica de los negocios, aparece la necesidad de dar lugar únicamente a los más competentes, regirse por el valor del mercado para asignar sueldos, alentar a los más capaces y dar oportunidad a aquellos cuyo desarrollo coincide con las necesidades de la organización.

La empresa constructora familiar se ha afianzado como la principal empresa de obras de arquitectura e ingeniería, especializada en la construcción, gerenciamiento, asistencia técnica y control de obras civiles, plantas industriales y desarrollos inmobiliarios.

La prestigiosa trayectoria de la empresa le ha permitido ocupar el indiscutido liderazgo en el mercado nacional tanto de obras de mediana magnitud como en proyectos de gran envergadura. Fue fundada en 1926 por el padre - ingeniero en asociación con otros dos ingenieros. Con su esquema originario realizó obras de importancia, adjudicándose licitaciones en competencia con empresas nacionales e internacionales. Desde sus comienzos centró sus actividades en la construcción de obras civiles, actuando con pujanza y voluntad de desarrollo que requería el país de principios de siglo XX. Esa primitiva sociedad nacida como empresa familiar, dio origen a la empresa actual. A fines de la década del 60, el hijo ingeniero, se constituye en el primer presidente del directorio y en accionista principal de la compañía, llevando adelante una importante reestructuración.

En el área de licitaciones, se encuentran dos jefes no familiares que han desarrollado una vasta carrera en la empresa. En este sector se estudia una gran parte de los proyectos que generan los trabajos para la empresa. A través de las licitaciones, se estudian los diferentes trabajos de índole pública tales como los que provienen de las áreas de salud, cultura, educación, infraestructura y servicios. Cotizan y se preparan para competir con otras empresas del mercado. El área inmobiliaria, también cuenta con un profesional no familiar a cargo del sector y con una trayectoria importante en la empresa, se estudian los proyectos relacionados con la vivienda en propiedad horizontal; edificios y condominios destinados a la clase media alta del mercado inmobiliario.

Cuando la rentabilidad era lo suficientemente amplia como para cubrir errores, las empresas familiares no solían preocuparse por los conflictos que se desarrollaban en su interior. En la actualidad, frente a nuevas exigencias de competitividad, estas compañías deben aprender comportamientos que prevengan al máximo los problemas (Srebrow, 2005)

En otras épocas, generalmente a partir de un padre fundador-emprendedor cuyas características lo asimilaban a un empresario que dominaba casi todos los aspectos del negocio, se originaba una ecología muy particular con sus hijos. El crecimiento de la empresa, el deseo de continuidad de la misma y la entrada en escena de los hijos, daba la oportunidad para que este padre fuera

acercando a cada uno según sus cualidades, otorgándole un espacio dentro de la organización, donde podía aprender un aspecto del proceso y conservarlo más allá de las exigencias de expertez necesarias: era el hijo del patrón. La rentabilidad era suficientemente amplia como para cubrir errores. Muchas veces resolvía más un problema familiar con un hijo, que un problema organizativo para la empresa. Era bastante habitual que el mandato paterno se afirmara en cada hijo en la medida que el resolvía al padre sus limitaciones en función de una nueva escala. Es decir que el hijo se transformaba en la extensión de sus ojos y brazos y mantenía con él un vínculo de ida y vuelta muy fuerte en detrimento de los vínculos a nivel de los otros hermanos. Una estructura así conformada exigía de un coordinador, un líder. Este padre, siempre tenía la última palabra y terciaba en los conflictos generados por intereses contrapuestos: ventas vs. producción, producción vs. administración, créditos vs. ventas. De esta manera se generaron empresas importantes y también conflictos importantes. Cada hermano, cuasi un gobernador del área, defendía la misma y enfocaba el negocio desde su lugar. La autoridad y la visión del padre, como mirada totalizadora, intervenía para frenar la balcanización de la empresa. En la medida en que los hijos se instalaban como gerentes operativos y el sistema era casi un dividir para reinar, cada lugar se convertía en una trinchera que desgastaba, en última instancia, la posibilidad del negocio por encima de estos abroquelamientos. Pero el negocio daba para todo, inclusive para hacer frente a los conflictos.

Mientras el poder era ejercido por el padre, esta división del trabajo generaba una energía positiva para el desarrollo de la actividad. El problema aparecía cuando a una determinada edad del padre y los hijos, el primero comenzaba a retirarse y replegarse. La falta de práctica a un nivel no ejecutivo, sino de dirección colegiada, hacía casi imposible el alejamiento del padre. Dependía también del tipo de familia y de la forma en que los hermanos manejaban la competencia, el que las discusiones se transformaban así en un archipiélago de islas cada vez más alejadas una de la otra, dando la impresión de estar formadas por empresas dentro de una Empresa.

El comportamiento no era ajeno al resto de la organización. El modelo transmitido por la familia daba por resultado la fractura del personal en áreas alineadas a sus respectivos gerentes, con lo cual la organización se quebraba de la cúspide a la base cada día más. Este problema se veía agravado cuando entraba en escena la tercera generación. Del grado de virulencia dependía que la tercera generación entrara a la empresa cada uno en el área del padre o que no entrara del todo para evitar mayores conflictos. En ese momento cada rama comenzaba a tomar posición en los distintos aspectos del negocio pero ninguna lograba una visión integradora. Todo este proceso culminaba con una sucesión del poder tormentosa que pocas veces se resolvía hacia la integración, y las más de las veces se vendía la empresa, o parte de ella era comprada por alguna de las ramas o dinastía familiares. (Srebrow, 2005)

Fundar una familia es toda una empresa. Desarrollar una empresa familiar es una empresa de una empresa. Ahora, también no todas las familias hacen una empresa familiar. Hay familias centrifugas en donde cada integrante hace su propia trayectoria. Asimismo, hay familias planetarias que son las generan una empresa familiar.

El directorio profesional de la empresa constructora familiar integrado por directivos familiares y no familiares continúa desarrollando la visión de la empresa familiar gestada en los años 20. En la actualidad, son dos de los hijos que trabajan en la empresa. Abogada, en el área de legales e ingeniero civil en el área de licitaciones.

El plantel de gerentes está formado por personas que trabajan desde hace muchos años en la empresa, que fueron ascendiendo en sus áreas gradualmente. En el caso del vicepresidente de la empresa, es un profesional no familiar. En general, los empleados de los diferentes sectores tienen cierta antigüedad en sus posiciones por lo que se han formado grupos de compañeros en alguna de ellos.

La dinámica diaria de la empresa no refleja la existencia de normas escritas de trabajo y trato personal tanto para los directivos familiares como para los no familiares.

La pregunta sería cómo enfocar hoy el desarrollo de una empresa familiar a medida que van ingresando los hijos. Sería recomendable que un hijo ingrese a la empresa como culminación de

una formación profesional personal o teniendo en claro la necesidad de capacitarse paralelamente al desarrollo de su carrera dentro de la empresa. Es importante, pero no imprescindible, transitar por una experiencia laboral fuera del grupo familiar. No sólo se enriquece posteriormente "importando" otras experiencias, sino que la persona viene entrenada en un encuadre laboral en donde las distorsiones familiares no lo confundieron. También es importante que los hijos dominen el negocio en todos sus aspectos. Tienen que hacer el tránsito de buen ejecutivo gerencial a empresario. No pueden limitarse a ser especialistas si su futuro será compartir una mesa de empresarios socios. Es significativo que se genere un clima de comunicación y participación a nivel de los hermanos. Si bien la última palabra, el poder y la propiedad del negocio están en manos del padre, éste debe hacer escuela en los aspectos de "toma de decisiones" y comenzar a funcionar como Directorio tempranamente. Esta práctica de "Directores" los prepara para los dos roles del futuro: gerentes a nivel operativo y dueños y directores a nivel de la sociedad.

Existen dos ingredientes para que los hijos aprendan desde la cuna: la rendición de cuentas más allá de la confianza y la evaluación periódica de sus funciones en relación al logro de los objetivos propuestos, tal como se hace con todos los funcionarios de la organización. Es importante una rotación estratégica y planificada de los hijos por todas las áreas de la empresa. Generar un plan de carrera en su desarrollo profesional. Con suficiente anticipación hay que crear un clima de trabajo que ayude a fructificar el afecto societatis entre los hermanos. La alineación al padre no es suficiente. La red se mantendrá si aparece sostenida por todos, aún en ausencia del mismo. No es aconsejable esperar un accidente para poner en práctica la dirección de la empresa desde un grupo de pares hermanos.

Podemos plantear el ciclo de generación de una empresa familiar en distintas etapas y en cada una de ellas observar sus características peculiares. Comenzando en las etapas, encontramos cuando una familia descubre un negocio o habilidad: el know how. Puede ser uno o más de sus miembros. En esta etapa es propio el espíritu de pioneros; la gestación del negocio generalmente atenta contra la energía puesta al servicio de la vida familiar.

Otra etapa, es la incorporación de familiares. Aquí el crecimiento de los negocios, generalmente toma la fuerza laboral más próxima y fundamentalmente la elección se basa en la confianza. La estructura no confía en extraños, no hay tiempo para el control. Toda la familia entra a girar en torno de la actividad laboral y se transforma en una familia empresaria; el máximo nivel de decisión descansa en la primera generación.

Luego viene la etapa de la sucesión y continuidad. Llegado a un punto en el desarrollo aparece con bastante nitidez el deseo de que el proyecto se continúe y la pregunta clave es: ¿en manos de quien? Aquí comienzan dos caminos generalmente muy definidos. Aquellos que niegan el paso del tiempo, se creen eternos y no aceptan hablar del tema porque sería hablar de la muerte, dejar el "poder", tener que delegarlo. Aquellos cuya preocupación básica es la preparación y la organización para después de ellos. Estas dos variantes adoptan un criterio muy distinto con las nuevas generaciones, facilitando o dificultando su incorporación. En algunos casos, ciertas experiencias traumáticas instalan el deseo firme de no continuidad, de venta y separación.

A continuación, la incorporación de la segunda generación. El tránsito de la segunda generación al nivel de decisión dentro de la organización marcaría el límite a partir del cual, si se resuelve con acierto, podríamos decir que estamos frente a una empresa familiar. Es a partir de este momento que familia y empresa comienzan a interactuar alrededor del futuro negocio; donde los estudios de los hijos y su ubicación en la empresa estarán estratégicamente elegidos, teniendo como meta el negocio. Familia y empresa se desarrollan bajo una mutua influencia. No siempre la totalidad de la familia está incorporada al proyecto y esto genera o generará reclamos y compensaciones que es necesario prever.

Una de las etapas de máxima dificultad dentro de este proceso es aquella en la que el desarrollo del negocio requiere una formación profesional que la familia no alcanza a cubrir y por lo tanto se hace necesario recurrir a "extraños". La incorporación de extraños o no familiares a una cultura familiar entraña un proceso complejo y delicado. Generalmente, en la empresa, a la par de la familia, se desarrolla un grupo de personas leales y de confianza, pero no siempre con la "experiencia" suficiente para encarar nuevas etapas de crecimiento cualitativo. El choque entre

estas dos culturas, los viejos y los nuevos, sumado a la ambivalencia de los dirigentes entre lealtad y confianza o “experteza” y distancia hace que la entrada de profesionales se dé a través de varios intentos fallidos, hasta que finalmente la estructura genera el lugar adecuado para incorporarlos y no expulsarlos como cuerpos extraños. (Srebrow, 2005)

El sistema familiar es abierto y viviente, está en constante transformación e inmerso en un contexto social determinado. Hay que hacer una diferenciación de subsistemas. El conyugal, en donde hay modos de expresar afectos y resolver conflictos entre iguales. El parental, que abarca la crianza de los hijos y su sociabilización. Y el filial que contempla la relación entre hermanos. En este último, se debe aprender a negociar, cooperar y competir. Entre los hermanos hay que diferenciar los roles de ser el primer hijo, el segundo (el del medio) y el tercer hijo. El segundo es el más negociador que tiene que negociar con el de abajo y con el de arriba.

La vida familiar presenta ciclos. La formación de la pareja, la familia con hijos pequeños en donde la empresa familiar ofrece ciertos privilegios. La familia con hijos en edad escolar, donde el “yo” se transforma en “nosotros”. La familia con hijos adolescentes, en donde los límites tienen que estar claros. Y la familia con hijos adultos donde aparece el síndrome del “nido vacío”. Hay familias enredadas. Familias corrientes en situaciones de transición en donde se encuentra un extremo sentido de pertenencia y lealtad y se minimizan las posibilidades de desacuerdos. Hay familias dispersas que presentan una excesiva distancia y un falso sentido de independencia.

Algunas fortalezas de la empresa familiar. El apellido es un fenómeno creciente para garantizar productos o servicios. En el trasfondo lo que moviliza es la sensación de solvencia, calidad o ética comercial de una persona o grupo. La perseverancia: en momentos en los que se privilegia la supervivencia, ha pasado a integrar un sector de empresas que intentan compensar los vaivenes de los mercados y hacer “surf” sobre las sinuosidades de la economía.

La mística. Hacia un negocio, es un ingrediente difícil de generar, transmitir y mantener. Si bien los japoneses, por su conformación social y su sentido poco individualista de la vida, han podido crear climas de total adhesión, para los occidentales resulta una tarea más difícil. El individualismo mal entendido destruye el concepto de servicio, de responsabilidad y de ética comercial. En ciertas empresas familiares, el proceso de familiarización de algunos o de gran cantidad de empleados es una herramienta a través de la cual se transmite la mística del negocio.

Adaptabilidad. Si bien algunas empresas mantienen una presión tradicional alrededor de su “know how”, encontramos en otras gran sentido comercial, rapidez y flexibilidad para enfrentar los cambios de los mercados. Los niveles de decisión, los niveles ejecutivos y los de inversión, al encontrarse incorporados en un mismo grupo de personas, aligeran las decisiones en los momentos críticos.

Continuidad. Dado que los objetivos de la empresa familiar están comprometidos más allá de la renta, con la historia familiar, con la necesidad personal de sus dueños y con ideales humanos y no solamente económicos, estas empresas presentan mayor garantía de continuidad y son más difíciles de desarmarse a partir de un simple análisis de sus resultados económicos. Es indudable que la contrapartida de esto, es algo contra lo que se debe estar prevenido: el deterioro patrimonial de una familia en aras de mantener algo que ya no puede ser mantenido, debiera tener un límite y este límite requiere de un acuerdo compartido. (Srebrow, 2005)

También encontramos algunas debilidades de la empresa familiar. La tendencia a más de lo mismo. La generación y el desarrollo se dan habitualmente a partir de un conocimiento pragmático y concéntrico desde un foco central dentro de un sistema semi cerrado. Esto conforma un tipo de personalidad y de pensamiento por el cual el desarrollo cuantitativo se basa en repetir dicha experiencia en escalas cada vez más crecientes, sin tomar en cuenta los cambios cualitativos que cada salto de dimensión entrañan. Las complicaciones suelen crecer geométricamente, mientras que la cantidad de producción crece aritméticamente. Este defasaje es el que finalmente provoca y obliga a un cambio conceptual cualitativo en el manejo del negocio.

La tendencia al malón. Es bastante habitual que en la etapa de crecimiento surja un estilo “todos en todo”; llegar a la división de las tareas y al tiempo de coordinación que ello demanda es una etapa de crecimiento posterior. Por otro lado, el “malón” tiene la enorme “ventaja” de evitar responsabilidades y toma de decisiones contrastantes. Este estilo estimula a que los acontecimientos decidan, en lugar de que las personas definan y se jueguen por situaciones. Esta tendencia generalmente pone un techo al crecimiento del negocio.

La familiarización. Hay una tendencia a extender la familia, incorporando no sólo a los funcionarios leales, sino también a clientes y proveedores. En estos casos, aparecen lealtades que muchas veces favorecen la marcha del negocio y otras la traban. Es necesario poder regular el beneficio que da un compromiso afectivo con la contrapartida en la puesta de límites y condiciones contractuales sin ambigüedad y posibilitando un balance costo-beneficio.

La idea de institución total. A veces la empresa familiar llega al extremo de pretender solucionar todas las vicisitudes de la vida personal de sus integrantes como así también de todos los ámbitos en los que se desenvuelven, por ejemplo: departamento, automóvil, fin de semana; todo debe ser previsto por la empresa familiar. Puede resultar beneficioso para algunos y nocivo para otros ya que puede llegar a la saturación y a la asfixia por carecer de vida privada. Es muy sano poder discriminar los patrimonios individuales como así también los ámbitos individuales para lograr reforzar aquéllos ámbitos que sí deben compartirse: directorio, reuniones de gerencia, asambleas, etc.

El escenario familiar. La empresa como lugar de encuentro es un espacio particularmente cargado de emociones y puede ser con facilidad un detonador de conflictos. El uso de la empresa como escenario hace peligrar la eficacia y eficiencia de la misma, convirtiéndola en trinchera de los distintos actores que arrastra consigo no sólo al resto de las personas, sino también los equipos, los edificios, las decisiones políticas y lógicamente la rentabilidad del negocio. En esta confusión se pierden los límites de lo que significa el conflicto familiar y el conflicto empresarial. Aparece un fantasma: el temor a que la separación o la destrucción de la empresa signifique la separación o destrucción de la familia o viceversa. (Srebrow, 2005)

La negociación. La indiscriminación entre familia y empresa, en donde lo mío es tuyo y lo tuyo es mío, no permite un juego de negociación y hace sentir a los actores que están atrapados sin salida. En función de sus fortalezas y debilidades, la empresa familiar necesita replantearse permanentemente como estructura social en función de los dos vectores a partir de los cuales fue creada: el familiar y el empresarial. Este replanteo, y no su silencio es el que preventivamente puede encontrar salidas, reconstruir vínculos, iluminando desde una comprensión multifacética (administrativa, jurídica, psico social y económica) los dilemas para convertirlos en problemas con soluciones inteligentes.

Hay algunas etapas previas a la sucesión. La empresa familiar es un lugar donde se potencia el encuentro y el desencuentro generacional. Probablemente, sea uno de los temas que acarrea mayor cantidad de desvelos, tanto de parte de las generaciones de los mayores como de las de los jóvenes.

No se puede olvidar que si es difícil tener de modelo a un padre fracasado, también es difícil tener un padre triunfador por el nivel de exigencia que promueve. En igual sentido, para un padre resulta dolorosa la no realización en plenitud de su hijo, pero, paradójicamente, también acarrea cierta elaboración la presencia de un hijo que nos superó o nos superará.

Estos distintos dolores sobre situaciones inversas y extremas hace que la tarea de liderar una empresa familiar, desarrollar una familia y estimular a los hijos, no siempre se da con facilidad y tal cual uno lo hubiera querido. Lo mismo ocurre de parte de los hijos buscando un equilibrio entre el deseo de desarrollo personal y las expectativas colocadas sobre ellos a partir de los mandatos familiares.

En EEUU han realizado algunas investigaciones y analizan tres etapas anteriores a la de transferencia generacional o sucesión.

Primero, la de familias jóvenes donde los padres tienen entre 25 a 40 años y los hijos de 0 a 18 años. Segundo, la etapa de ingreso a la empresa familiar en la que los padres ya alcanzan una edad entre los 40 y los 50 años y los hijos entre 18 y 25 años. Tercero, la del trabajo conjunto con padres de 50-60 años e hijos de 25 a 30 años.

Como en el caso de esta empresa constructora familiar, podemos ubicarla en la tercera etapa. En donde el presidente – hijo del fundador - padre está cerca de los 70 años y los hijos que trabajan en la empresa tienen entre 32 – ingeniero civil y 36 años – hija abogada aproximadamente.

Desde los padres. Sienten que se le está consumiendo el tiempo y que los hijos empujan. Aparece la necesidad de desarrollar las carreras de sus hijos dentro de la organización. Lograr el apoyo de los gerentes no familiares. Se plantea la evaluación de los hijos en su capacidad de ser continuadores o no. Comenzar a dar responsabilidades y medir resultados. En algunos casos, se comienza a transferir acciones con usufructo en vida o con ciertos recursos que todavía preserven el poder del fundador. Comenzar a pensar en el progresivo retiro para la próxima década. Iniciar con todos los integrantes familiares un plan de transferencia generacional que puede llevar entre 5 a 10 años.

Desde los hijos. Se plantea cómo trabajar con un padre ambivalente en la idea de retirarse. Puedo o no trabajar con mi padre. Cómo inicio el crecimiento de mi propia credibilidad dentro de la empresa con los funcionarios y fuera de la misma, con los clientes y proveedores. Además de comenzar el desarrollo de las habilidades de liderazgo e identificarse plenamente con el futuro de la empresa.

Algunos comentarios que surgen de la experiencia. Dar responsabilidades de línea medibles. Solicitar a los gerentes un plan de Desarrollo de la Organización que incluya a los futuros dirigentes. Instalar un Consejo de Familia como herramienta de reflexión, aprendizaje y creación de normas y valores. Enterar a la familia de todo el patrimonio y de su situación y perspectivas. Algunas veces se involucran miembros no familiares con mal desempeño y decidir sobre sus lugares y el futuro dentro de la organización. Los fundadores deberán buscar actividades externas a la empresa familiar relacionadas con la misma o buscando otros lugares de inserción para el momento de comenzar el retiro. (Srebrow, 2005)

Se le presta especial atención al tema de la “sucesión” pues se lo considera el punto crucial para la continuidad o no del negocio. Para mantener la familia en el negocio y el negocio en la familia es necesario visualizar la transferencia generacional como un proceso condicionado por toda la convivencia anterior, las características familiares y fundamentalmente por la voluntad y el estilo de aquel que va a “soltar” y de aquel que deberá “tomar” el poder.

La palabra sucesión asusta a todos, genera rechazo en todas las generaciones. Las mayores experimentan un empujón y los jóvenes se cargan de culpa por ser los que están provocando dicho proceso. Está ligada a descendencia, herencia y patrimonio. Es inevitable que al hablar de sucesión estemos hablando de muerte; para que esto se dé es necesario que alguien desaparezca. La reacción humana entonces es aguantar lo más posible en el sillón y por el otro lado es estar esperando algo que uno no quiere que suceda.

También se la puede llamar transferencia, esta palabra está más ligada a un proceso de vida, de continuidad y trascendencia.

Se puede hablar de dos estilos. Están los que postergan y “patean” para adelante esperando que el tiempo ayude a la resolución. Y otros que organizan para adelantarse al tiempo. No toleran que el tiempo obre por sí. Cada familia y cada empresa tienen su estilo y se condicionan mutuamente. Pero algo es seguro y es que desde arriba hacia abajo se transmiten los modelos a las generaciones venideras y al resto de la organización.

La transferencia no es un momento aislado sino contextualizado interna y externamente. En lo interno dependerá de cómo se gerenció para pensar cómo se tomará el mando y de lo que se fue transmitiendo. Si se sembró deseo de continuidad o “esto se acaba conmigo”, si se sembró deseo de sociedad o comentarios descalificadores entre hermanos, si se explicó y mantuvo una ética familiar transparente o si las resoluciones fueron hechas en forma individual por detrás o por debajo.

La influencia del contexto externo es un ingrediente que determinará las actitudes de las distintas generaciones. No es lo mismo un país donde es posible legar todo a quien o quienes uno considera conveniente, que un país donde sólo se puede usar esa libertad en un 20 % de su patrimonio. Está instituido que los hijos o cónyuges son los que deben recibir el patrimonio. En este sentido desde los hijos hay un sentimiento de haber nacido herederos y desde los padres cualquier otro intento se vivirá como trasgresor.

Para muchos autores, el tipo de familia también influye en el proceso de planificación de la sucesión, en el hecho que ésta sea más o menos conflictiva o que no se pueda realizar. J.W. Lea ubica tres tipos de familia: la interdependiente, donde sus integrantes privilegian los sentimientos y los valores de la familia y las decisiones colectivas. La independiente, donde hay competencia e individualismo y se valora más los valores y opiniones desarrollados en los vínculos con el mundo externo. La coherente, sería una mezcla oportuna y dinámica de las otras dos. (Srebrow, 2005)

Se puede destacar que no es lo mismo una organización familiar y empresarial construida alrededor de un padre fuertemente administrador, que una sociedad de hermanos. En el primer estado tenemos una coherente diferenciación de niveles jerárquicos: padres e hijos. Hay un nivel superior para laudarse en las diferencias y hay una estructura de autoridad aceptada por todos.

En una sociedad de hermanos es más dificultoso aceptar diferencias, niveles de capacidad y distintos niveles de autoridad. Por lo tanto, es bueno que un padre vaya pasando paulatinamente de una conducción centralizada en él, a una co-participación de los hijos, para que luego, en presencia de él, se dé el entrenamiento de la decisión a nivel de los hijos.

La incidencia de la antigüedad de la empresa no es menor. A medida que pasan los años la transferencia generacional llega a situaciones cualitativamente distintas. No es lo mismo el pasaje de la etapa fundacional a la segunda generación, que de la segunda a la tercera. Lo que primeramente fue un tronco, luego aparecen ramas y finalmente cada rama adquiere una visión propia; un poder y un interés particular en él o los negocios.

El proceso de transferencia impacta en todos los ámbitos del sistema familiar y del sistema empresarial.

En la familia. Todo planteo que se haga al respecto se ve teñido por el temor a provocar diferencias entre hermanos. Tanto aquel que plantea desde una marginación, como aquél que está instalado en un lugar en la empresa, teme ser tildado de "interesado", codicioso o hasta de provocador de conflictos.

La esposa del fundador teme que la transferencia le quite la seguridad y los privilegios por acompañar al poder y dejar de ser la "dueña". Se pregunta si después tendrá la misma disponibilidad o pasará de pedir a un marido a pedir a los hijos. En este segundo caso la dependencia se hace más evidente. Desde los hijos, imaginar la ausencia de los padres entraña dolor. Dejar de estar bajo la protección de un paraguas que en algunos casos ya no es tan eficiente, pero que no obstante significa abandonar un lugar de segunda fila para pasar a primera fila, no es fácil. Aparece la sensación de soledad y temor a la soledad en las decisiones.

Parte del espíritu de esta empresa familiar se deja ver en la celebración del cumpleaños del presidente de la empresa; todos los años los empleados se reúnen para agasajarlo.

En la empresa no es habitual la presencia de la esposa. La hermana del presidente tampoco tiene una rutina de trabajo que haga su presencia visible en las oficinas de la empresa.

No es común ver a ambos hijos juntos interactuar con el padre. Si hay temas técnicos de una obra, el padre se acerca al puesto de trabajo del hijo ingeniero civil.

Ejecutivos no familiares. Estos ejecutivos son hijos del trabajo del fundador y en muchos casos han visto corretear por sus oficinas a los que luego serán sus nuevos jefes. Sienten temor a los cambios que implica en la organización la entrada de la nueva generación. Más formalidad, menos recuerdos, de las épocas de pionerismo y posiblemente más exigencia e indiferencia frente al vínculo laboral. Se sienten enfrentados a una pelea de lealtades y, desde lo laboral, con

menos seguridad en la evaluación que harán de ellos los nuevos. ¿Quiénes serán los elegidos por las nuevas generaciones?

El fundador. No puede dejar de sentir que pasó el tiempo de las realizaciones: que perderá poder, y que todo esto lo confrontará con el proceso biológico inevitable: pensar un tiempo futuro sin su presencia. Se verá sometido a ambivalencias entre el deseo de ver hijos triunfadores o afirmar su exclusividad en el poder. Esta transformación ataca su identidad de empresario, laboral y personal. Deberá hacer una adaptación creativa para dar lugar a una nueva identidad construida desde un liderazgo de asesor en lugar de conductor.

Entorno del fundador. En general, escuchará en el folklore empresario malos ejemplos de transferencias que significaron el derrumbe, la pérdida del imperio y hasta la ingratitud de los hijos. Un proceso que demanda una estrategia especial es la transferencia del vínculo con proveedores y clientes. El fundador es un aval implícito en muchas transacciones. ¿Cómo se transmite la misma confianza en las nuevas generaciones? Sólo a través de un trabajo conjunto de padres e hijos.

Es importante poder elaborar esta etapa con otros; darse un plazo, plantearlo en familia y fundamentalmente dedicarle tiempo. Nunca habrá tiempo si uno desea no enfrentar la situación, salvo que un accidente o riesgos de vida obliguen a esto. Los herederos deberán diseñar un proyecto empresa acorde con su visión, intensificar las dotes de conducción y revisar el equipo gerencial que lo acompañará. No todos los hermanos están deseosos de continuar y será necesario replantearse posibles separaciones.

La transferencia generalmente se plantea a partir de los 60 años de los padres y de los 35 a 50 de los hijos.

Es común desde el padre sentir temor en trasladar la propiedad. En general se piensa que es riesgoso, para la seguridad de la empresa y del patrimonio del padre, el traspaso masivo.

Habitualmente se transfiere el mando primero y luego el patrimonio. Este último se va haciendo por etapas y con cláusulas jurídicas que aseguren al padre su usufructo en vida. Esta situación crea un juego del tipo barrilete: cuando se da hilo: "la empresa es de ustedes" y cuando se recoge: "no se olviden que soy el único propietario". Esta duplicidad de liderazgo generará malos entendidos en la toda la organización favoreciendo la confusión y el desorden. (Srebrow, 2005)

La transferencia debe considerarse como una efectiva y eficiente carrera de postas donde alguien tiene la habilidad de soltar mientras otro tiene la habilidad de tomar. En un momento, por un cierto tramo y lapso de tiempo deben correr a igual paso. Así y todo, el poder no se da sino que se toma. Finalmente, el sucesor debe salir del juego que se establece: no tomo porque no me lo dan y no se lo doy porque no lo toma. Hay que tener presente que nadie deja un lugar si no sabe con claridad hacia cuál otro va o cuál es el cambio cualitativo de su estar. Tampoco nadie toma si no tiene con total claridad los beneficios y los sacrificios que significa el ascenso. Es necesario clarificar los derechos y las obligaciones.

En toda transferencia es conveniente establecer un programa con plazos y evaluarlo permanentemente. En general, la experiencia habla de 5 a 8 años de duración de este proceso. Esta situación dependerá de acontecimientos internos y externos a la familia.

El profesor Jeffrey Sonnenfeld señala que hay cuatro estilos diferentes para retirarse.

Los monarcas. Generalmente mueren sobre el caballo o son obligados a irse. Los generales. Se dan por idos pero siembran la semilla del retorno. Son obligados a irse; y planifican su regreso para "reconquistar la gloria pasada".

Los embajadores. Se van de buena gana y generalmente quedan de asesores. Los gobernadores. Rompen la relación, se van de la empresa a emprender nuevas actividades como fundaciones o ámbitos políticos.

Como síntesis, se puede decir que si el fundador no está dispuesto, es difícil que se dé el proceso de transferencia. De ahí el motivo por el cual algunas empresas no trascienden a la primera generación y es tan alto el porcentaje de fracasos.

Capítulo 15

El rol de la mujer en la empresa familiar

Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.

Aristóteles

Un viejo proverbio chino dice: "Las mujeres sostienen una mitad del cielo". En el mundo la mitad del esfuerzo y del pensamiento está a cargo de las mujeres. Y para que ese mundo sea completo ambas mitades (varones y mujeres) deben reconocer sus diferencias y trabajar juntos. Uno de los cambios más profundos que ha tenido lugar en siglo XX es el ingreso de las mujeres a la plenitud de la vida social y política.

Hasta hace muy poco tiempo la mitad del cielo asignada a las mujeres era el ámbito privado, doméstico. Con la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo han entrado en el ámbito de lo público. Las consecuencias se han traducido en cambios en el estilo de liderazgo. Se ha dado una coyuntura muy particular: las mujeres entran en las organizaciones y ponen su impronta en un momento en que está en revisión el liderazgo tradicional y la organización piramidal y jerárquica. Esta coincidencia histórica les brinda a las mujeres una oportunidad única de jugar un papel vital en la transformación del mundo público.

John Naisbitt y Patricia Aburdene en su libro "Megatendencias 2000" hablan de los años 90 como el decenio del liderazgo femenino y de las mujeres en los negocios. El camino al liderazgo comienza con la educación. Actualmente ha aumentado considerablemente, en Argentina y en otros países, el número de mujeres que se gradúan en las distintas especialidades. Se calcula que el 80% de las graduadas universitarias trabajan. La dificultad que tienen las mujeres para alcanzar la cima en las grandes organizaciones ha determinado que aquellas que pueden crean y dirigen sus propias empresas. En la década del 70 en los manuales de management dedicados a las mujeres se les advertía que para progresar en el mundo de los negocios tenían que aprender a actuar de acuerdo con las reglas de juego de los varones. Esto implicaba reconocer que las organizaciones estaban estructuradas sobre la base del modelo militar y de los principios que rigen la competencia deportiva como el fútbol.

En 1990 Sally Helgesen estudió a un grupo de mujeres líderes y escribió: "La ventaja de ser mujer". Según dicho estudio "las mujeres prestan mayor atención al proceso en lugar de concentrarse en los resultados finales; una mayor tendencia a considerar cómo una acción puede afectar al resto del personal y no sólo en qué me puede afectar a mí; una preocupación por las necesidades más generales del personal; una predisposición para valerse de la experiencia personal-de la esfera privada- cuando se negocia en el ámbito público; una aceptación de la adversidad; una intolerancia hacia los códigos y símbolos de status que dividen al personal y marcan las jerarquías de los empleados que trabajan juntos. Dichos valores se pueden definir como femeninos porque se han generado en el ámbito privado y doméstico". (Stuhlman, 2005)

La pregunta que nos hacemos es quién determina que una conducta o una característica es de varón o de mujer. La diferencia no es de sexo sino de género. El género es una construcción socio-cultural y de acuerdo a esas pautas somos socializados como mujeres o como varones. Las mujeres tienden a conducir usando un estilo maternal y docente, construyen organizaciones horizontales y circulares, se colocan en el centro lo que les permite compartir la información con sus colaboradores, intentan conseguir consenso, se preocupan más por el aspecto humano enfatizando el contacto personal. Tienden a integrar los aspectos públicos y privados de sus vidas, el hogar y el trabajo transcurren simultáneamente manteniendo contacto con sus familias durante la jornada. Son flexibles, se adaptan con facilidad a algo imprevisto; valoran la creatividad. Son buenas interlocutoras, usan esa capacidad como medio para recoger información necesaria para tomar decisiones y simultáneamente es una manera de valorar las ideas y sugerencias del personal.

Los estudios sobre las diferencias en el uso del lenguaje revelan que los varones suelen hablar mucho más que las mujeres, mientras éstas son mejores escuchas, lo hacen de una manera más atenta y reflexiva. Esto contradice el estereotipo que considera a las mujeres como "charlatanas".

Podemos calificar al liderazgo femenino como predominantemente participativo. Las empresas con más chances de prosperar serán aquellas que adopten un estilo más cooperativo y

participativo. La gente es importante y las personas también pertenecen a otra institución relevante que es la familia.

Estas son algunas de las cualidades que se piden actualmente a las managers: alentar a los demás a proponer ideas y soluciones. Compartir la toma de decisiones sin renunciar a la responsabilidad de los resultados. Compartir la información. Aplicar y fomentar la creatividad, hablar y escuchar en la misma medida. Generar un ambiente de motivación y compromiso. Enfrentar con eficacia la incertidumbre, las crisis y el cambio.

Se da una interesante coincidencia entre lo enumerado y las cualidades que suelen considerarse características de las mujeres. (Stuhlman, 2005)

Frances Hesselbein, presidenta y directora de la Fundación Peter Drucker, fue considerada por él como "la mejor manager de los EE.UU.". En 1976 se hizo cargo de la organización Girl Scouts en la que permaneció hasta 1990 y donde creó y desarrolló el concepto de management circular que aplicó a lo largo de su exitosa gestión. El sistema radial, orbital o circular facilita la comunicación directa y acelera el flujo de información. Cuando la autoridad es central está conectada con cada punto del sistema y de ese modo recoge la información directamente de todas las fuentes, lo que ayudará en la toma de decisiones si bien no la libera de la responsabilidad. Como ejemplo, Frances Hesselbein recibe y responde personalmente las sugerencias de las 500 personas del staff, desde el contador a la recepcionista. La autoridad proviene del vínculo con el personal del entorno y eso contribuye a fomentar el espíritu de equipo. Pone el acento en las relaciones tratando de estrechar los vínculos y unir los propósitos dispersos dentro de la estructura.

Los albores del siglo XXI nos encontramos con un mundo en el que las mujeres ejercen un mayor protagonismo en la economía y en la política. En Argentina, en su mayoría, las mujeres entre 21 y 55 años trabajan. Pero no podemos olvidar la discriminación que sufren las mujeres en el mercado laboral: desde recibir menores sueldos a igualdad de trabajo y de formación hasta ser interrogadas en las entrevistas pre-ocupacionales acerca de sus planes futuros en cuanto a matrimonio y maternidad.

Por otro lado, el derecho laboral prohíbe cualquier tipo de discriminación por motivos de sexo, raza, nacionalidad, religión, políticos o gremiales. La empresa familiar le ofrece a la mujer una opción que hay que destacar. En muchas ocasiones las mujeres crean su propia empresa y generalmente incorporan a miembros de su familia.

En el caso de las mujeres que son miembros de la familia, son propietarias y trabajan o quieren entrar a trabajar a la empresa familiar. Hay una marcada diferencia en la forma en que las mujeres mayores y menores de 35 años entran a trabajar en la empresa familiar. Las mayores lo hacen por casualidad, enfermedad o muerte del padre o del marido, para ayudar en un momento determinado. Las mujeres más jóvenes se preparan, estudian algo relacionado y necesario para la empresa de la familia y en algunos casos se habrán "puesto a prueba" previamente en otras compañías.

Algunas ventajas que ofrece la empresa familiar. Flexibilidad horaria: está la posibilidad de mantener un trabajo part-time o en un horario que permita cumplir con los compromisos familiares. Tolerancia ausencias temporarias: por viajes, enfermedad de algún familiar ó prolongar la licencia por maternidad. Cuando decida reintegrarse siempre habrá un lugar. Acceder a posiciones gerenciales y de liderazgo; situación muy difícil en empresas no familiares. Como también, obtener una remuneración acorde con el trabajo y su capacitación. Permite acceder a industrias o actividades tradicionalmente consideradas como masculinas, como es el caso de esta empresa constructora familiar; otros casos, pueden ser metalúrgicas o del petróleo. (Stuhlman, 2005)

Los aportes que pueden hacer las mujeres a las empresas familiares. Tales como: cuidadoras, están atentas a las necesidades de las que las rodean. Mediadoras: siempre que hay un conflicto en la familia o en la empresa son las encargadas de lograr el acercamiento. Son comunicadoras ya que comparten la información. Son las que nutren y tienen lealtad a la empresa y a la familia.

Son buenas escuchas y aplican y fomentan la creatividad. Generan un ambiente de motivación y compromiso. Comparten la toma de decisiones sin renunciar a la responsabilidad de los resultados. (Stuhlman, 2005)

La hija abogada, si bien tiene participación en el directorio de la empresa y su posición es en el área de legales, desempeña una actividad muy activa y presente en todos los sectores. Coordina el mantenimiento de las oficinas propias de la empresa y el resto de las unidades del consorcio del edificio en el cual están ubicadas la mismas. Está acompañada por el gerente del área inmobiliaria; en la mayoría de las tareas trabajan en forma conjunta.

La mujer tiene una presencia significativa en todas las posiciones de la empresa constructora familiar. En el área de personal, se encuentran en la tarea de búsqueda y selección de personal. En todas las áreas, participan en la posición de secretarias del presidente, vicepresidente y de todos los gerentes. En el sector contable financiero, la mayor parte de sus integrantes son mujeres activas en cada eslabón del mismo. En el sector de legales se ha formado un agradable equipo entre la hija abogada, una colega y una secretaria que trabajan junto a un abogado de larga trayectoria en la empresa. El área de licitaciones cuenta entre sus integrantes, a dos arquitectas con un importante recorrido en la empresa en la que cada una ha logrado desarrollar una especialidad dentro de la profesión con eficacia. Asimismo, en el área técnica hay arquitectas que desempeñan tareas en las compras de los materiales.

En las posiciones en obras de arquitectura la presencia es menor en cantidad pero no en la calidad profesional que poseen; como jefas de obra, coordinadoras de proyecto y asistentes proyectistas.

Las mujeres invisibles son aquellas que desempeñan una serie de roles detrás de la escena, como confidentes y consejeras, e incluso en algunos casos actúan como portavoz de sus maridos. Tienen distinto grado de visibilidad física, desde una presencia diaria hasta no ir nunca, pero comparten una falta de reconocimiento, de título y de compensación. En gran medida la modificación de esta actitud dependerá de las propias mujeres, de su autovaloración, de su decisión de superar el miedo a la crítica y al fracaso. Lograr que la distribución de los roles se haga sobre la base de la habilidad ó de su deseo y no por su género, será tarea de toda la familia. La contribución de la mujer invisible para la empresa puede aumentar si su rol es articulado y reconocido y si se toma la decisión de formalizarlo.

En cuanto al team integrado por marido y mujer, los problemas más difíciles surgen con la definición de roles y la toma de decisiones. Algunas parejas-equipos considerados triunfadores reúnen ciertos elementos que son comunes: el matrimonio y los hijos están primero. Los socios se tienen un gran respeto mutuo. Hay un alto grado de comunicación. Sus talentos y aptitudes son complementarios. Definen cuidadosamente sus responsabilidades individuales. Compiten con el mundo exterior no entre ellos.

En cuanto a la sucesión, usualmente, la hija no es considerada como una sucesora potencial. Padre e hija no consideran que ella se incorpore a la empresa a menos que una crisis familiar provoque una re evaluación de la situación.

Colette Dumas, investigadora canadiense, se ha dedicado a estudiar este tema y considera que es necesario examinar la relación padre-hija y su influencia en la formación de la identidad de ésta. Su conclusión es que la empresa familiar es el entorno ideal para preparar a las hijas para dirigir una empresa porque ella puede establecer una relación de aprendizaje con un "mentor natural" que es su padre. Puede prepararse para el rol gerencial en un ambiente sostenedor, donde se le permitirá darse cuenta de su potencial, para total beneficio de la empresa. Dumas también destaca que la relación padre-hija suele ser fácil, ya que la hija no compite con él, lo conoce, sabe lo que a su padre le gusta y esto permite un mejor acercamiento. Los padres no ven a las hijas como una amenaza y están más dispuestos a aceptar ciertas críticas de ellas. Y por otro lado las hijas, han sido educadas para ser más solícitas, sensibles a las necesidades emocionales y más preocupadas por lograr la armonía familiar. Esto no quiere decir que las hijas no sean ambiciosas y que tengan una gran capacidad de decisión.

Dentro de la familia, esta aquella mujer que tiene propiedad pero que no trabaja en la empresa ni aspira a hacerlo. Acá se puede destacar la gran responsabilidad que se tiene al ser accionista. La mujer debe conocer sus derechos y obligaciones al estar en ese lugar. Sobre todo debe y necesita estar informada para participar correctamente en la toma de decisiones. En general, los accionistas quieren que se aumenten los dividendos y aquellos familiares que trabajan en la empresa proponen reinvertir para incorporar nueva tecnología, investigar otros nichos de mercado, desarrollar nuevos productos, entre otros. (Stulhman, 2005).

Está el importante rol de la mujer como líder emocional de la familia, como la madre transmisora de los valores y de la cultura familiar. Inculcar a sus hijos e hijas, valores de responsabilidad, dedicación al trabajo, compromiso y lealtad con la familia y con la empresa y ser custodios del patrimonio familiar. Fortalecer las relaciones de cooperación entre hermanos; ir perfilando y visualizando al sucesor o sucesora. Y simultáneamente educar hijos que tengan la posibilidad de hacer una libre elección, que no sea una obligación incorporarse a la empresa familiar. Además, aceptar y profundizar las diferencias individuales entre sus hijos. Recordemos que no todos podrán entrar a trabajar a la empresa familiar, sólo aquellos que lo deseen pero también deberán ser los más aptos.

En porcentaje sobre el total de los diferentes sectores. Encontramos que la participación de la mujer en el sector industrial, según las diferentes regiones es la siguiente: en el norte de África: 17.7%. En economías desarrolladas y Unión Europea 22.9%. América Latina y el Caribe 26.5% .Sudeste de Asia y Pacífico 35.9%

Para hacer una comparación entre hombres y mujeres en el mercado laboral hay ciertos datos referentes de empleados en el mundo. Nos dan cuenta los siguientes valores. En el norte de África, hay mujeres con un 22% y hombres en un 68 %. La situación en América Latina y el Caribe muestra: mujeres 57 % y hombres 73%. En las economías desarrolladas y Unión Europea: mujeres 58 % y hombres 64 %
Hay muchas mujeres que hacen. Tienen proyectos claros, trabajan para conseguirlos y se destacan en lo suyo.

Capítulo 16

Reflexiones sobre los recursos humanos

¡Qué obra grandiosa es el hombre!
William Shakespeare

En el mundo laboral se está hablando de liderazgo basado en fortalezas como el más efectivo. Ellas son el valor más importante de las personas que integran una organización. Identificarlas y desarrollarlas aumenta el compromiso de los empleados.

Las evidencias muestran que el desarrollo de virtudes y fortalezas de los empleados aumenta el bienestar generando mayor concentración y compromiso con el trabajo.

El objetivo es lograr un mejor trabajo en equipo junto con un aumento de la motivación, con el propósito de disminuir enfermedades y ausentismo relacionados con el stress. Un mejor rendimiento general para mejorar el desempeño concebirá la corrección de las debilidades. La forma de pensar de las personas influye directamente en sus conductas y emociones. Se puede modificar la manera de pensar y así influir en las emociones y comportamientos.

Los líderes deben ser capaces de desarrollar pensamientos optimistas y positivos que generen en su gente la posibilidad de pensar, sentir, y comportarse positivamente con respecto a las actividades que se deben desarrollar para lograr un objetivo común.

Una persona líder que sea capaz de tener y transmitir pensamientos positivos y pueda ayudar a identificar recursos en sus trabajadores, generará pensamientos, emociones y comportamientos altamente operativos en el trabajo. Alentar, reconocer los logros, delegar tareas, dar el ejemplo, son también maneras de focalizar los puntos fuertes.

Las personas marcan la diferencia; son el valor más importante de una empresa.

Si bien muchos aspectos de las emociones suceden de forma espontánea, en los últimos años se ha descubierto que las reacciones emocionales interactúan con otros procesos cognitivos más organizados y planificados. Nuestros pensamientos, nuestras intenciones, nuestros planes, de modo tal que éstos últimos pueden modificar el curso de la respuesta emocional. La interacción es de doble vía y nuestras emociones a su vez guían y condicionan nuestras decisiones y acciones.

Desde el punto de vista terapéutico, este trabajo tiene implicancias muy interesantes, pues refuerza la idea de que el modo en que pensamos e interpretamos nuestra realidad se conecta directamente con nuestras vivencias emocionales, y modificando la forma en que pensamos podemos mejorar nuestra experiencia emocional. Esto definitivamente apoya la concepción subyacente en los diferentes tratamientos psicoterapéuticos, y en especial los tratamientos basados en la teoría cognitiva. Según este enfoque, la clave para mejorar diferentes alteraciones emocionales es modificar los pensamientos negativos disfuncionales que las sostienen. O sea, que la psicoterapia puede modificar la forma en que funciona nuestro cerebro. (Dr. Fernando Torrente, Psicoterapia Cognitiva del Instituto de Neurología Cognitiva INECO, 2007)

En recursos humanos administramos diferencias, sujetos e insatisfacciones. En esta área se implementa el que las personas no hacen lo que quieren, hacen lo que pueden dentro de un marco de lo que deben.

Una estructura organizacional está compuesta por un conjunto de recursos relacionados entre sí, es una articulación de recursos para lograr objetivos. En el ámbito de la empresa, hay recursos materiales, recursos humanos, tecnológicos y financieros que ayudan a un abordaje estratégico para la organización. La estrategia de recursos humanos está subordinada a la estrategia de la empresa.

La organización de los recursos humanos nunca es igual en las empresas, depende de la historia, las necesidades y los intereses de las mismas.

Un puesto de trabajo es un conjunto de actividades que cumplen funciones y tareas con el propósito de cumplir objetivos en un horario y lugar determinado. Tiene responsabilidades y atribuciones. Mediante un relevamiento de la empresa, ya sea a través de los servicios de una consultora u observando lo que hace cada persona, puede haber funciones superpuestas, tiempos laborales muertos y duplicidad de tareas. También se puede construir un puesto de trabajo. La formación, la experiencia y las competencias entre otras ayudan a conformar el puesto de trabajo.

La búsqueda y selección del personal de la empresa, es un proceso de atraer a la mayor cantidad de gente para una búsqueda determinada. Puede ser externa o interna, como por ejemplo dentro de la base de datos de la empresa. En la búsqueda externa, recurren a los diarios, revistas o páginas web especializadas. Como también se contratan consultoras especializadas en búsqueda de personal. No hay que perder de vista los costos de cada una de ellas.

La evaluación de desempeño es una herramienta de gestión que utilizan las medianas y grandes empresas. Es un instrumento para tomar decisiones y genera consecuencias; sirve para evaluar el rendimiento, la capacidad y los conocimientos del puesto de trabajo. De acuerdo a la política de la empresa y de acuerdo a los puestos de trabajo, puede utilizarse para modificar el perfil del puesto, pagar algún premio y evaluar ascensos o realizar rotaciones.

En la empresa constructora familiar, el área de personal es la encargada de la búsqueda de personal para cubrir los diferentes puestos de trabajo. El área no lleva el nombre de recursos humanos como tal vez es más común en otras empresas. Las entrevistas se realizan en las oficinas de la empresa y una de ellas, es con el futuro jefe con el cual el postulante deberá realizar sus tareas. Las modalidades de contratación varían de acuerdo a la política que implemente la empresa. La mayoría de los empleados son personal que pertenece a la industria de la construcción dado el rubro de esta empresa.

Una integrante del sector de personal con estudios en relaciones laborales, es la encargada de la inserción laboral de los nuevos empleados cuando ingresan en la empresa. Los acompaña en la presentación de sus nuevos compañeros y los ubica en su puesto de trabajo si corresponde a la tarea para la cual fueron seleccionados.

La negociación es una manera de acercamiento entre partes con mayor o menor grado de conformidad. Con el intercambio de ideas, se modifican las relaciones entre las personas. Las motivaciones para negociar pueden ser funcionales, apuntar a lograr resultados y personales como las relacionadas con objetivos individuales.

Las razones más comunes para negociar son para evitar la violencia directa, ahorrar recursos escasos y hallar soluciones a los planteos. La gente no se pone de acuerdo porque cada uno ve las cosas a su modo; hay pautas de conducta diferentes y estilos de pensamiento que impulsan al desacuerdo.

Usualmente hay una falta de preparación adecuada y también inexistencia de una comunicación efectiva. Y una gran parte de emocionalismo.

A veces hay diferente percepción de las alternativas de acuerdo y presión externa.

En líneas generales se puede hablar de algunos tipos de negociación como interpersonal e inter organizacional. De acuerdo a la cantidad de partes y sus relaciones.

La claridad del vínculo en tanto sea explícita o tácita y su estilo: dura, blanda o competitiva. El estilo está relacionado con el enfoque y la mecánica puede encontrarse como distributiva o integrativa. Las habilidades de un buen negociador tienen que tener receptividad a las necesidades ajenas y capacidad para resolver problemas.

Otro ingrediente a tener en cuenta es el compromiso con filosofía cooperativa y tolerancia a los conflictos junto con capacidad de análisis y paciencia. La perseverancia y capacidad de escuchar son factores preponderantes en las relaciones. No hay que perder de vista la resistencia a las provocaciones personales y distinguir lo importante y lo trivial.

Los componentes de la negociación que son valorados son ser anticipador, creativo, estratégico y emprendedor. Si bien no hay fórmulas, los métodos para lograr acuerdos integradores pueden incluir ensanchar el pastel, lograr un convenio de ayuda mutua o proponerse una reducción de costos.

Un hecho fundamental de las negociaciones, que se olvida con facilidad en las transacciones y entre empresas, es que uno no está tratando con representantes abstractos de la otra parte, sino con seres humanos. Ellos tienen emociones, valores profundos, diferentes procedencias y puntos de vista; y son impredecibles. Este aspecto humano de las negociaciones puede ser una

gran ayuda o también desastroso. El proceso para lograr un acuerdo puede producir un compromiso psicológico tendiente a obtener un resultado mutuamente satisfactorio. Una relación de trabajo en la que a lo largo del tiempo se construyen la confianza, la comprensión, el respeto y la amistad, puede conducir a que cada nueva negociación sea más fácil y más eficiente. Y el deseo de las personas de sentirse satisfechas consigo mismas, y su preocupación por lo que los demás piensan de ellas, puede con frecuencia hacerlas más sensibles a los intereses del otro negociador.

Por otra parte, las personas se enojan, se deprimen, sufren temores, son hostiles, se frustran y se ofenden. Observan el mundo desde su punto de vista personal, y a menudo confunden sus percepciones con la realidad. Los malentendidos pueden reforzar los prejuicios y suscitar acciones que producen reacciones en un círculo vicioso; la exploración racional de soluciones posibles se hace imposible y la negociación fracasa. El apuntarse victorias, confirmar impresiones negativas y repartir acusaciones, se convierten en los objetivos del juego, con el detrimento de los intereses sustanciales de ambas partes. No ser capaz de tratar a otros con sensibilidad como seres humanos sujetos a reacciones humanas, puede ser desastroso en una negociación. (Fisher, Ury, Patton, 1998)

Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Por eso negocia. Además, a un negociador también le interesa su relación con la otra parte. Como mínimo, un negociador quiere conservar una relación de trabajo lo suficientemente buena como para poder alcanzar un acuerdo aceptable, si es posible hacerlo con base en los intereses de ambas partes.

La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar las relaciones futuras y las futuras negociaciones. De hecho, con muchos clientes, socios, miembros de la familia, la continuidad de la relación es mucho más importante que el resultado de cualquier negociación en particular. (Fisher, Ury, Patton, 1998)

Las personas piensan en el futuro a veces con muchos interrogantes, cuestionando y reflexionando. Algunos filósofos nos invitan a pensar, por ejemplo, en las necesidades antes que en las innovaciones y en el valor social antes que en la novedad de la tecnología. Otras cuestiones pueden ser si necesitamos ponernos en contacto con otra persona o perdernos en la maraña de un chateo; si necesitamos la información que nos es útil o toda la que se nos ofrece torrencialmente. Hacia mediados de 1940, el psicoterapeuta Abraham Maslow, uno de los pilares de la psicología humanista, desarrolló la célebre pirámide que describía las necesidades humanas. En la cima están las necesidades de autorrealización, el cumplimiento de las potencialidades más profundas del individuo, las que dan sentido a su vida. En la base, las fisiológicas tales como el alimento, agua, aire, abrigo y techo. Entre ambas, las de autoestima, de aceptación como ser el amor, la amistad, el afecto y la pertenencia y de seguridad, como la protección. Maslow sostenía que, cubiertas las necesidades de base, el individuo empieza a emplear sus energías progresivamente en las otras. A mitad de camino de ese ascenso, en las de aceptación, está socialmente incorporado. Maslow habla siempre de necesidades, nunca de deseos. Éstos suelen camuflarse como necesidades, distraer la energía, generar conflictos interiores, insatisfacción, angustia existencial. Confundir deseos con necesidades y satisfacción o placer con felicidad suele ser un paso habitual en nuestra cultura y un motivo de confusión, desorientación y descontento. (Sinay, 2007)

Aunque ha recibido algunas críticas, se la ha llamado obsoleta, la vigencia de la pirámide es fácilmente observable en el mundo contemporáneo.

No es lo mismo la comunicación que la simple conexión. El sociólogo polaco Zygmunt Bauman advierte que vivimos en un planeta en el que cada vez hay más personas conectadas y, paradójicamente, más incomunicadas entre sí. Esto se evidencia en la falta de tiempo de padres para los hijos, se delega la crianza en la escuela, en los juegos de computación, entre otros. También se manifiesta en la falta de tiempo para la intimidad tanto emocional, conversacional, creativa, en las familias. Un fenómeno que resuena en los lamentos que, cada vez más, escuchan los psicoterapeutas, los consultores psicológicos, los pastores, rabinos y sacerdotes.

Algo explicable cuando se expande la nueva modalidad de los ejecutivos, que consiste en trabajar más horas por semana, hasta incluir los domingos, así como otros van de vacaciones provistos de su notebook con conexión inalámbrica.

La comunicación se esfuma cuando los casi dos millones y medio de cuentas de correo electrónico que existen en Argentina portan un 90 por ciento de mensajes basura o de mensajes prescindibles, o cuando los 20 millones de celulares que circulan por el país son, a menudo, como advierten los estudiosos del comportamiento social, interruptores u obstáculo de la comunicación personal ya que siempre tienen prioridad sobre la presencia del interlocutor de carne y hueso. Lo que nació como una herramienta de gran utilidad en emergencias o para contactos necesarios e imposibles hasta entonces, amenaza ahora con ser el ruido que impide la comunicación. Una verdadera paradoja.

La conexión sin comunicación, la carrera detrás de lo novedoso, el priorizar lo material requiere un tiempo y una atención que, usualmente, se resta de los vínculos con amigos, con familiares, con hijos, con actividades enriquecedoras en lo emocional y espiritual. Y esto conlleva costos de salud psíquica y vincular. (Sinay, 2007)

Como suele aconsejar Stephen Covey, consultor en liderazgo que asesora a empresas, universidades entre otros, la urgencia es un calmante temporal que se usa en exceso. Qué calma la urgencia: procura aplacar la angustia provocada por la brecha que se abre entre la brújula y el reloj. Aunque son parecidos, el reloj marca el tiempo mientras que la brújula orienta la dirección. Y hoy estamos inmersos en la cultura del reloj. Hacerlo todo rápido, llegar a tiempo, ganar tiempo, no tener tiempo. La brújula, a dónde voy, para qué, suele quedar olvidada en el fondo de una mochila sobrecargada de cosas prescindibles.

Las encuestas sobre el estado de felicidad de las personas no muestran índices crecientes. Invocando a Maslow, parece confirmarse que satisfacer necesidades materiales y fisiológicas nada significa si no se continúa el ascenso de la pirámide. La economía argentina crece a un 8 % anual, en el 2006, una encuesta realizada en 70 países, incluido el nuestro, reveló que cada vez más personas se inclinan hacia la religión. Buscan en un ámbito trascendente las respuestas emocionales y espirituales que necesitan ante la inconsistencia de valores sociales y políticos.

Además, un aspecto a considerar es la tolerancia en las relaciones humanas. La calle, los espacios laborales, los lugares públicos, las relaciones sociales y a menudo también las personales, la arena política, los campos deportivos, semejan escenarios de permanentes batallas. El armamento más común incluye la descalificación, la impaciencia, el prejuicio, le juzgamiento rápido y sin pruebas, la indiferencia, la manipulación, el ventajismo, el desprecio hacia las necesidades o prioridades ajenas. Todo esto puede sintetizarse, finalmente, una sola palabra: intolerancia.

Tolerancia, define la Real Academia de la Lengua, es el respeto y la consideración hacia las opiniones y las prácticas de los demás aunque sean diferentes de las nuestras. La intolerancia, su opuesto, suele ser distintiva de aquellos entornos en los cuales el otro es visto como ajeno, como amenazante, como obstáculo o, en el mejor de los casos, como un simple medio para la obtención de un fin.

Así, cuando alguien no es "útil" como socio, como amigo, como conciudadano, como pareja, como vecino, como coparticipante de una misma actividad, interfiere, molesta, distrae, resulta intolerable. Se instala la intolerancia.

Suelen argumentar que los conflictos externos son manifestaciones de conflictos internos. Si alguien odia a otro, si no lo tolera, es porque de alguna forma se odia a sí mismo, no tolera aspectos propios que ve en aquél.

Zweig, Jung, Stevenson y Marinoff parecen coincidir, desde diferentes lugares, en que la intolerancia tiene un origen interno. Es decir, en que "como es adentro es afuera", según se suele afirmar. Daniel Goleman, divulgador científico y creador de la categoría inteligencia emocional, lo observa desde la empatía. Aún más que la tolerancia, sería la empatía el verdadero opuesto de la intolerancia.

Empatía es la capacidad de una persona para participar y resonar afectivamente en la realidad de otra, para vibrar en una misma longitud de onda emocional. De allí nace la comprensión y

deviene la aceptación. Es imposible empalmar si primero no se registra a la otra persona, si no se la observa con una mirada abierta y receptiva, no mecanizada, no automatizada. Como cada uno de los pasos y de los ingredientes con que se construyen y sostienen los vínculos humanos sólidos y enraizados, la empatía requiere tiempo y dedicación, presencia activa, no virtual ni formal, no espasmódica ni superficial.

Quizá, después de todo, no se trate de ser tolerante, sino de aprender a aceptar. La aceptación, a diferencia del plano inclinado de la tolerancia, es una interacción que se da en un nivel de paridad.

Aceptar, en el caso de los vínculos humanos, es tomar al otro sin juzgarlo. Aceptar es, también, saber que no se puede cambiar al otro, y que quizá no se debe. Es respetar del mismo modo en que aspiramos a ser respetados, tener en cuenta del mismo modo en el que queremos ser registrados.

En un planeta con más de seis mil millones de habitantes humanos, no existe la obligación para cada uno de tener vínculos con todos los demás. Sería, por otro lado, imposible. Las relaciones interpersonales se establecen a partir de la elección. Elegimos con quién nos vinculamos, y el elegir nos hace responsables de nuestra participación en esa relación. Esto necesita observación, atención, disposición, apertura de mente y de corazón, presencia y tiempo. Los mismos ingredientes forman parte del acto por el cual elegimos no vincularnos con alguien o desvincularnos de esa persona. Y los mismos seis componentes constituyen el más poderoso antídoto contra la intolerancia. (Sinay, 2007)

Queda mucho trabajo, personal y colectivo, en el camino hacia la erradicación de la intolerancia en las relaciones interpersonales. Aguarda la tarea de acercar las trincheras de las batallas cotidianas hasta observar los rostros de los demás y empezar a descubrir que se parecen mucho al nuestro. Hay un camino por recorrer para conocer al otro y admitirlo en su identidad. La intolerancia es hija de la ignorancia y madre de las guerras, públicas y privadas, grandes y pequeñas. Cristóbal Garro, ex profesor del Colegio Mariano Acosta de Bs. As., socio de honor de la Asociación Argentina para la Infancia, dice que practicar la tolerancia no significa renunciar a las convicciones personales ni atemperarlas. Significa que toda persona es libre de adherir a sus convicciones individuales y aceptar que los demás adhieran a las suyas propias. Significa aceptar el hecho de que los seres humanos, naturalmente caracterizados por la diversidad de su aspecto, su situación, su forma de expresarse, su compartimiento y sus valores, tienen derecho a vivir en paz y a ser como son.

Para salir de la intolerancia es preciso aprender una tarea que requiere de las herramientas más valiosas de la inteligencia humana como ser la de usar los zapatos del otro y sentarse en su silla. Desde allí se asiste a una experiencia siempre deslumbrante y enriquecedora. La experiencia del encuentro. (Sinay, 2007)

La dedicación al trabajo busca su equilibrio.

Capítulo 17

Comunicación en el ámbito laboral

El que conoce el arte de vivir consigo mismo, ignora el aburrimiento.

Erasmus de Rotterdam

Comencemos por reconocer que en toda organización existe comunicación aunque no haya un departamento de comunicaciones. Si vamos paso a paso, podemos analizar que trabajar en pos de una buena comunicación no es una acción contraria a los objetivos del negocio.

En primer lugar, hay que reconocer que la comunicación existe en las organizaciones por más que nadie se ocupe de ella. La cuestión no es tan simple, al ser una actividad espontánea y multidimensional, tiende a ignorarse.

En segundo lugar, proponerle a la organización que tome las riendas de la comunicación no es agregarle un nuevo problema sino abrirle los ojos para que aproveche un recurso que siempre tuvo pero que tal vez nunca utilizó conscientemente. En suma, el problema de la “naturalidad” de la comunicación y de su “invisibilidad” como recurso son dos aspectos que, después de todo, no son más que uno. Por consiguiente, de lo que se trata no es de abandonarse a la pura contemplación estética de la interacción humana ni mucho menos aplicar una concepción espontaneísta o innatista de la comunicación. Por el contrario, la alternativa es proponer una intervención basada en la acción y no en la omisión, y alertar que el acto de comunicar entraña dificultades y demanda esfuerzo, idoneidad y coherencia. (Formanchuk, 2005)

La mayoría de las empresas están convencidas de que se comunican correctamente y de que la comunicación interna no es más que una “moda” importada del Primer Mundo.

Más allá del pret –a-porter, planificar la comunicación no es desnaturalizar una práctica ni ponerle una camisa de fuerza a la interacción humana. Tal vez sobrevuele la idea, de que el fin es “bajar línea”, limitar lo “decible” y, por consiguiente, lo “pensable”. Muy por el contrario, el objetivo es generar más y mejor interacción entre los participantes de la organización ya que en la mayoría de los casos el sector de Finanzas no tiene ni idea de lo que hace el área de Producción, nadie puede hablar con los directivos, no se conocen cuáles son los objetivos para el año próximo, etc. Por todo esto, vale recordar que no se llega a conformar una organización por el simple hecho de trabajar en una misma compañía o bajo un mismo techo. Hemos mencionado que la esencia de la organización es la comunicación, agreguemos ahora que de ésta se desprende – siguiendo su raíz etimológica – los conceptos de “común” y de “comunidad”. Ahora bien, como advierte John Dewey en su libro Democracia y educación, las personas pueden trabajar por un mismo fin, como las partes de una máquina, sin por ello llegar a constituir una comunidad. La clave para lograrlo es reconocer ese fin común y regular la actividad específica en vista de él. Sin duda, esto supone comunicación. Por eso nuestro autor concluye que cada persona debe conocer lo que conocen los demás y además poseer algún medio para mantenerlos informados respecto a sus propios propósitos y progresos. Algunos interrogantes: ¿en nuestra empresa trabajamos en comunidad? Para ser más específico: la comunicación que diariamente alimenta nuestra organización, ¿nos pone en “común”?, ¿está siendo verdaderamente aprovechada como “recurso”? (Formanchuk, 2005)

Hay que señalar que uno de los objetivos estratégicos que cumple la comunicación es el de aumentar la productividad, ya sea eliminando los doble procesos, asegurando el envío de información en tiempo y forma, o por ejemplo, mejorando el clima interno. No obstante, por primera vez en la historia la cultura occidental está produciendo más información de la que el “ser humano” puede “humanamente” consumir. Día tras día se teje una densa red de signos que nos deja atrapados sin la posibilidad de interpretarlos ni reelaborarlos. Tal vez la paradoja no sea más que una estrategia de los medios masivos – y de hecho lo es -, pero lo cierto es que el exceso de información nos desinforma. ¿Por qué este análisis? Porque a partir de la estimulante e imprecisa receta positivista “más comunicación=más productividad” muchas empresas caen víctimas de la paradoja que mencionamos anteriormente: “más comunicación=menos productividad”. Analizamos lo siguiente. Diariamente, un empleado promedio puede recibir: 20 correos electrónicos – 1 carta – 4 faxes – 5 post-it (se los dejaron en el monitor cuando se fue a almorzar) – 30 llamados telefónicos – 6 mensajes en su buzón de voz (se los dejaron grabados mientras atendía los otros 30 llamados) – Además, 8 personas se le acercaron personalmente para hacerle una consulta y estuvo 45 minutos reunido con su jefe debatiendo sobre la “inmortalidad del cangrejo del Mar Caspio). El error más frecuente es creer que más comunicación significa automáticamente mejores resultados. En todo caso, la pregunta clave de este proceso gira en torno al valor de lo que se comunica. Volviendo al ejemplo anterior, quizá a

esa persona le dijeron cincuenta veces las mismas cosas pero nunca le brindaron la información que realmente necesitaba o nunca le permitieron opinar sobre aquello que le decían.

La empresa no puede decidir si hace o no comunicación interna. Siempre, y mal que le pese, estará comunicando. Por lo tanto, debe abandonar la mirada "naturalista" de la comunicación y trabajar activamente en la elaboración de una política y de un plan que le permita aprovecharla para obtener más y mejores resultados. Esta revalorización irá indefectiblemente de la mano del redescubrimiento de la comunicación como recurso y bien estratégico. No obstante, será necesario no saturar las arterias de la organización con litros de comunicación de escaso valor no acotarla a simples envíos de información unidireccional. (Formanchuk, 2005).

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores y clientes, entre otros. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella, a saber el presidente, accionistas, gerentes, empleados. En las organizaciones existen relaciones comunicativas tanto con el ecosistema interno como con el externo en que se desenvuelve la empresa. Por eso se clasifican dos niveles de comunicación empresarial: comunicación interna: la que se da en el universo mismo de la organización, de la empresa con sus empleados. Comunicación externa: la que se da en el universo de la sociedad, de la empresa hacia el público en general, sus clientes potenciales y proveedores. (Roffé, 2005)

No hay que dejar de lado las formas, el tono de voz y los objetivos que se buscan alcanzar. Las actitudes que participan de la comunicación implican la autoridad, el consejo e investigación. Junto con las aptitudes que interaccionan en el proceso comunicacional que incluyen el interés y el saber escuchar al otro.

La comunicación interna busca hacer del conocimiento de los empleados lo que piensa la gerencia, que la gerencia también conozca el pensamiento de los empleados, y que los empleados se conozcan entre sí. En la empresa actual, es importante hacer llegar la información a los trabajadores para que se sientan implicados en los distintos proyectos. Además, hay que contar con su opinión. La responsabilidad de iniciar y mantener una buena comunicación recae en los directivos.

A manera general, los elementos que intervienen en el proceso de comunicación se identifican como emisor, código, mensaje, receptor y canal.

En un contexto de interés para la empresa, los emisores son aquellas personas que pueden emitir mensajes para el beneficio de la comunidad interna de la compañía y para el progreso de la entidad. Aunque también pueden tomar el papel de emisores a cualquiera de sus empleados de la compañía. En algunas empresas existe una gerencia específica que se encarga de todas las comunicaciones que la empresa hace a sus empleados. Dentro de la comunicación interna, el código debe asignar a los mensajes dimensiones de comprensión a las comunicaciones dentro de la misma, ya sea de la empresa a sus empleados o entre ellos mismos. El mensaje toma en cuenta tanto el contenido, que constituye la identidad que la empresa quiere transmitir, como la intención. En el caso del receptor, el mensaje puede estar dirigido a una persona en concreto o a un grupo son precisar nombres de personas. Hay infinidad de canales de comunicación, ya sea formales: boletines, convocatorias, correos electrónicos. Los canales informales de comunicación interna: departamentos, secretarías. Sin dejar de lado las personas y lugares: oficinas, cafetería, corredores, ascensores. El canal debe de asegurar el flujo de comunicación eficaz. (Roffé, 2005)

La organización de los canales por los que debe fluir la información hasta llegar a sus destinatarios conforma las redes de comunicación. En la empresa, estas redes de comunicación permiten combinar las distintas direcciones que puede tomar la información: ascendente, descendente y horizontal. Estas redes pueden ser formales, establecidas por la empresa, e informales, surgidas espontáneamente entre los trabajadores. Ambos canales se superponen y se complementan, aunque en ocasiones se manifiestan muy diferentes. (Roffé, 2005)

Las redes de comunicación formal son establecidas por las empresas con el objetivo de hacer llegar la información necesaria en el momento preciso y a la persona adecuada. Respetan la jerarquía empresarial y sólo tienen en cuenta el puesto de los individuos, no su personalidad. Han de ser regulares, estables y previsibles, evitando así la sobrecarga o insuficiencia de información, que daría lugar a problemas de distorsión y omisión y serían fuentes de rumores incontrolados.

Las redes de comunicación informal surgen espontáneamente de las relaciones que se establecen entre las personas, por la afinidad o las necesidades personales. El fin de esta red informal es satisfacer las necesidades sociales de las personas. Estas redes aumentan el interés de los empleados, los mantienen informados y los ayudan a crecer y desenvolverse mejor en su entorno laboral. Sirven para sustituir redes formales ineficaces, expresar sentimientos que no pueden circular por la red formal y agilizar la comunicación. Los efectos pueden ser positivos y negativos. Entre los positivos, surgen sentimientos de colaboración y solidaridad que repercuten en una mayor efectividad en el trabajo y en la creación de un ambiente laboral más agradable. Entre los negativos, las malas interpretaciones de la información por desconocimiento de la fuente; las distorsiones producidas por las sucesivas transmisiones; la extensión de rumores. (Roffé, 2005)

En función del camino que recorre la información del emisor al receptor, la comunicación interna en la empresa presenta tres sentidos.

En la comunicación descendente, más frecuente que la ascendente, la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la empresa. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa, y que refuerce la motivación u autoestima de los trabajadores. El caso más típico de comunicación descendente es la transmisión de órdenes. Algunos canales tales como circulares, manuales de la empresa, folletos de bienvenida o cursos de formación.

En la comunicación ascendente, es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación dependen en gran medida de la cultura de la organización. Desarrolla, entre otras, las siguientes funciones: permite a los mandos superiores conocer los problemas del personal, influye en una adecuada toma de decisiones y promueve la mejora de la calidad. No obstante, este tipo de comunicación en las empresas suele ser escasa o de poca fiabilidad. Las causas habituales se pueden resumir en las siguientes: los canales ascendentes no suelen estar formalizados, la información fluye distorsionada, los jefes no admiten de buen grado las críticas a su gestión. Algunos canales de comunicación ascendentes: encuestas, sondeos de opinión, informes de dirección y reuniones con subordinados.

La transmisión de información entre grupos de trabajo o personas que están al mismo nivel jerárquico se denomina comunicación horizontal. Este tipo de comunicación es fundamental para conseguir una coordinación entre los miembros de la empresa, aunque, frecuentemente, la organización empresarial se opone a la creación formal de flujos de información horizontal, porque considera que toda información debe ser tamizada por el escalón superior correspondiente.

Se sabe que la comunicación horizontal es más intensa que la vertical, dado que las personas se comunican con mayor sinceridad y libertad con sus iguales que con sus superiores. Además, la comunicación horizontal evita la pérdida de tiempo que supone que cada información que se desee transmitir a un igual pase primero por el mando superior y luego baje al destinatario original de esa información. La comunicación horizontal en la empresa fomenta el compañerismo y el espíritu de equipo, evita malos entendidos, facilita la coordinación y propicia el consenso en la toma de decisiones, entre otras. Los procedimientos pueden ser el debate, los grupos de estudio, seminarios y visitas a departamentos. La comunicación horizontal puede estar o no formalizada. En caso de no estarlo, corre sus riesgos, pues puede crear conflictos al omitir los canales verticales formalmente establecidos. (Roffé, 2005)

Es un ejercicio constante el arte de escuchar ideas y no datos; contenidos y no la forma. Escuchar con optimismo, no saltar a las conclusiones de manera inmediata y con una gran cuota de concentración en lo que se escucha.

La comunicación externa es más compleja desde el punto de vista administrativo y operativo. Conciernen a todas las relaciones que tiene la empresa con el ámbito exterior, y con el público para transmitir la identidad corporativa. Los elementos que intervienen: emisor: es la empresa misma, en donde existe un carácter corporativo de la emisión de los mensajes. Cada acto de comunicación será producido de acuerdo a pautas homogéneas elaboradas en base a la cultura de la empresa. Cada funcionario de la entidad sabrá ejecutar en cada situación el comportamiento comunicativo en línea con la identidad de la empresa. Luego se ubican los códigos: son los comportamientos funcionales de la empresa. Son los códigos operativos para la transmisión externa de la identidad corporativa. El mensaje: es la identidad corporativa convertida en unidades de comunicación y los canales tales como el teléfono, carteles, anuncios, cartas, páginas de internet, entre otras. El otro componente es el receptor, son los clientes actuales o potenciales, la opinión pública, líderes, agencias, gobierno, gremios, sindicatos. La comunicación externa comprende tres dimensiones, tal como la publicidad, las relaciones públicas y la información comercial. (Roffé, 2005)

Un componente de las relaciones humanas es la empatía, el escuchar a través del otro. Es la capacidad de identificar y entender los deseos de los demás, y responder en forma apropiada para canalizarlos en pro del interés común. Desde otro ángulo, es la capacidad de motivar, de ayudar a las personas a liberar su talento. Las personas con estas características son excelentes líderes.

El desarrollo de las nuevas tecnologías ha ampliado las posibilidades de generar y transmitir, con mayor rapidez y volumen, la información dentro de las organizaciones. Sin embargo, el potencial tecnológico conseguido para comunicar no debe hacer olvidar los aspectos eminentemente humanos de las relaciones. Prueba de ello es el creciente desarrollo de profesionales de la práctica de la comunicación que ayudan a las organizaciones a resolver situaciones en las que saber quién, qué, cómo, cuándo, a quién, con qué efecto, por qué canal y dónde lo comunica son clave.

En función del tipo de organización, los niveles de comunicación serán distintos. El enfoque difiere según el tamaño, el sector y la estrategia de empresa.

Una de las principales funciones del directivo de una empresa es saber comunicar dentro de su organización y, especialmente, a los integrantes de su equipo. En la mayoría de los casos, los directivos comunican información como ser datos sobre un asunto, instrucciones sobre una estrategia. En esta comunicación está implícita la transmisión de los conocimientos y la experiencia acumulada.

Las empresas y sus integrantes forman parte de otro sistema de relaciones sociales externas como ser el entorno social y familiar. Los individuos tienen necesidades individuales ajenas a las organizaciones.

En la empresa constructora familiar, la relación familiar de uno de los gerentes de licitaciones con su hija mayor, estudiante de danzas, no es un tema menor. En el ámbito laboral es un punto de atención que genera cierta inquietud en el resto de los gerentes. Ambos tienen una relación familiar muy cercana y la transmiten a las áreas donde se desempeñan. El nivel gerencial de la empresa, aspira a lograr una relación fluida entre ambos que no produzca efectos negativos en el resto de la empresa. Esto es motivo de negociación cotidiana con el gerente de licitaciones, apuntando a lograr una negociación efectiva con un resultado que se mantenga en el tiempo. La comunicación que mantienen entre padre e hija muchas veces interfiere en la comunicación de ella con el resto de sus compañeros de trabajo.

Hay un cierto mecanismo formal de comunicación en la empresa. No es amplia en el sentido estricto de la palabra. El ingreso al edificio donde tiene sus oficinas la empresa constructora familiar, no tiene control de acceso automatizado. Cuenta con personal de vigilancia en la planta

baja del edificio para control del ingreso y egreso del personal de la empresa y todos los visitantes a la misma. La cultura de la empresa ha fomentado la responsabilidad individual de cada empleado para hacer cumplir el horario laboral. Una dirección de correo electrónico funciona como intranet con la finalidad de conectar a todos los empleados de la empresa sin importar el lugar geográfico en que se encuentren y la ubicación del puesto de trabajo.

El presidente de la empresa constructora familiar mantiene una comunicación formal y amplia con todas las áreas de la empresa. No sólo porque recorre todas las oficinas, sino porque se relaciona con los empleados de acuerdo a los temas que maneja en los diferentes proyectos de la empresa. No se limita a recibir a los empleados en su oficina. Incluso, con el vicepresidente arquitecto, suelen mantener charlas de obra en la recepción del primer piso de la empresa. Asimismo, tiene un trato personal con un alto nivel de educación y respeto hacia todos los integrantes de la empresa.

Los contratistas de la empresa constructora familiar que tienen que efectuar trabajos, por ejemplo, en las oficinas de la empresa, demuestran una comunicación informal con algunos de los empleados de la empresa. Esto se debe a la larga relación que tienen ambos, empresa y sub contratista, con motivo de haber realizado numerosas obras a lo largo de la historia de la empresa.

La recepción de la empresa fue motivo de varios cambios en determinado momento de la empresa. La selección de personal para esta área no dio óptimos resultados; no se encontraba el perfil adecuado para cubrir esa posición. Luego de varios intentos y perfeccionando los criterios de selección de personal, lograron encontrar una persona adecuada para cubrir la vacante.

La comunicación entre áreas es ciertamente restringida a las cuestiones a que se dedica cada una. Los gerentes de las áreas son los que determinan los momentos y las personas que deben compartir información o trabajar en equipo para resolver las cuestiones técnicas y operativas de las obras en ejecución.

Continuando con la comunicación informal, los gerentes tienen una relación no formal y directa con su personal a cargo en cuestiones de horarios especiales de entrada y salida de la oficina y permisos personales. Los empleados no tienen que solicitarlos a la oficina de personal, sino que combinan con sus jefes directos las posibles diligencias que tienen que cumplir fuera de la empresa. De la misma forma, cuando el trabajo requiere que los empleados se extiendan en el horario laboral, ellos cumplen con la necesidad requerida sin condicionamientos hacia la empresa.

Capítulo 18

Liderazgo y trabajo en equipo

Felicidad no es hacer lo que uno quiere sino querer lo que uno hace.

Jean Paul Sastre

En la teoría organizacional el concepto de liderazgo es tratado con cierta ambigüedad; algunos autores lo tienen en cuenta y hasta han estudiado a fondo su efectividad. Mayo (1930), McGregor (1960) y Likert (1961) escribieron notables obras sobre este enfoque. Otros autores no registran la palabra liderazgo en todo el tratamiento de sus obras; March y Simon (1953) son un claro ejemplo.

En la práctica organizacional, el liderazgo también es reconocido con ambivalencia. Las condiciones personales, alguna vez, son mostradas en una gestión exitosa y otras descalificadas ante un proceso. Pero generalmente el ejercicio de la actividad proviene de la posición en el organigrama.

El tema es motivo de estudio de otras ciencias, como la Sociología que, a partir del estudio de los grupos, cuenta con una profusa investigación sobre el papel del líder en los sistemas sociales. La Psicología, basta recordar que Sigmund Freud en sus obras completas cita 104 veces la palabra liderazgo y la Antropología.

La Administración que se nutre, en muchas oportunidades, de los conocimientos de estas ciencias sociales, se encuentra con la dificultad que toda la literatura psicosocial no está enfocada a la organización.

El funcionamiento de los procesos de liderazgo en el mundo ha sido, últimamente, causa y razón de distintas investigaciones y estudios en Administración en función de la necesidad de comprender el comportamiento humano y por ende la dinámica organizacional.

El liderazgo organizacional es la conjunción de las características del sistema social y de la particularidad de los individuos.

El liderazgo parte esencialmente de una relación que incluye dos partes: un influyente y uno o varios influidos. Esta influencia genera un aumento en el nivel de obediencia mayor a la mecánica devenida de lo formal. (Ayala, 2006)

Hay algunos mitos en el liderazgo. En un primer mito, "el gran hombre" se considera que una persona "nació líder", quiere decir que nace con talento y un gran potencial para desarrollar.

En un segundo mito, es la teoría de los rasgos tanto físicos como intelectuales. El líder tiene que tener un rasgo valorado por el grupo, alguna característica en la conducta o intelectual.

En el mundo empresario moderno el enfoque de los rasgos se refleja en muchos artículos referidos a las características necesarias para ejercer el liderazgo, pero no hace una clara diferencia entre rasgos innatos o adquiridos. Según esta teoría los rasgos que favorecen el ejercicio del liderazgo son: inteligencia, agresividad y competitividad.

Como vemos estas dos teorías son francamente deterministas. Determinismo histórico y determinismo cultural. El determinismo toma muchas formas. Por nuestra parte no estamos de acuerdo con estas teorías y compartimos la conclusión de A. Shledinger. "El determinismo puede o no ser cierto, pero incuestionablemente viola nuestro instinto humano mas profundo. Cancela la idea de la libertad humana desacreditando el supuesto de la elección que modula cada palabra que pronunciamos y cada discurso que tomamos". (Ayala, 2006)

En el tercer mito, está la teoría situacional. En ella, el líder aparece en una situación determinada. Al desaparecer la situación, desaparece el líder.

Posteriormente Douglas Basil (filósofo estadounidense, Universidad de California) enuncia una teoría "compuesta" que afirma que el dirigente cultiva y desarrolla los rasgos exigidos por la situación dada para satisfacer las necesidades de sus adeptos.

Aquí aparece un elemento importante que las tres teorías anteriores no enuncian : que es el concepto de grupos o de adeptos como lo llama Basil ; dado que la primera se desarrolla en argumentaciones tipo "milagro", la segunda fundamenta su tesis en las cualidades personales del sujeto, y la tercera en el espacio de los sucesos.

Este concepto es tan importante, dado que no se puede llegar a estudiar y a determinar al individuo líder separado del grupo con quien interactúa.

En este punto, es oportuno definir qué entendemos por grupo.

Un grupo es una pluralidad de individuos que se encuentran interconectados, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, y que tienen conciencia de cierto elemento común y diferencial.

Para el cumplimiento efectivo del grupo, además de una actividad común, un espacio físico propio, normas particulares, una atmósfera propia, se hace necesario la existencia de roles o papeles en el interior del mismo.

Cada miembro del grupo tiene un papel e influye sobre los restantes integrantes, pero hay uno - el líder - que influye más que los otros en las conductas de los miembros del grupo.

Debemos decir que no hay un líder sin grupo. La aceptación del mismo depende de los individuos que lo conforman y de lo que estos consideran necesario.

No hay "gran hombre" sin grupo que lo acepte y lo siga, no hay rasgos que definan un líder si antes no fueron definidos por el grupo, y no hay situaciones para liderar si no hay necesidades grupales.

Por lo tanto podemos concluir que: "Líder es aquel que por sus aptitudes personales, conocimientos y fuerza de sus convicciones, se constituye - ante diferentes situaciones - en el punto focal del grupo, lo orienta hacia los objetivos compartidos, y le otorga continuidad y coherencia en el desempeño". (Ayala, 2006)

La literatura que trata el tema de liderazgo dedica un espacio importante en definir los tipos o modelos de liderar. Nuestra concepción del ser humano: único e irreplicable, no nos permite adherir a ningún sistema filosófico que encasille al hombre. La tipificación es el resultado de un producto predecible. La predecibilidad no es una característica de los seres humanos; al contrario, la impredecibilidad es un rasgo constante en sus actitudes dado que el individuo no es resultado sino un actor influyente y/o influido de diferentes procesos que hacen mutar su comportamiento.

Pero no podemos negar que, pese al cambio continuo producto del devenir existencial la conducta de los hombres está sometida a la cultura de una sociedad que intenta categorizar, encasillar y modular a sus integrantes; a un proceso de socialización, que trata de inducir a comportamientos "confiables" (y por lo tanto predecibles), y a la definición de su papel en el o los grupos que interactúa.

Por tal motivo, si bien no se puede parametrizar la conducta de los seres humanos, lo que si se puede es aproximar tendencias conductuales sujetas a circunstancias semejantes. En otras palabras, podemos decir: que ante una instancia similar, en un contexto parecido, en una época dada, y ante demandas sociales idénticas, generalmente los hombres se comportan de una manera. Pero nunca debemos o podemos decir que seguramente se comportarán de ese modo. Por lo precedente, el tema estilos de liderazgo, trata de definir lineamientos generales de comportamiento de una persona en función de su papel de líder. (Ayala, 2006)

El líder autoritario o autocrático es aquel que toma todas las decisiones que involucran al grupo. No permite la participación para la discusión del plan y establecimiento de las metas. Es un gran trabajador, y teniendo en cuenta las habilidades de cada integrante indica los trabajos a realizar. El grupo desarrolla gran actividad.

Suministra información parcial o sectorial. Es dueño de toda la información. Maneja este recurso como la base de su poder. Ejerce el poder en forma discrecional y directa, trata de convencerse y convencer a los demás que todo lo sabe, todo lo puede.

En el grupo se producen dos tipos de reacciones. Algunas veces los miembros responden al estilo con agresividad; hacen reuniones permanentes, tratan de rebelarse, y forman grupos antagónicos. En otras oportunidades, el grupo cae en un estado de apatía general, manteniendo una actitud pasiva, cumple los mandatos por rutina, y vive en estado de angustia permanente. Este estilo, que en apariencias no es el recomendable para líderes en grupo, podemos detectarlo en la conducción de ciertas organizaciones. Por ejemplo: fuerzas armadas, fuerzas de seguridad, supervisores de fábricas, etc. Decimos en apariencias porque tenemos que debemos claro que el estilo será definido por la cultura organizacional y la demanda del grupo. Existen ciertos grupos que demandan líderes que posean este perfil.

El líder paternalista o llamado "seudo autoritario" por ser una forma encubierta del autoritario. O "maternalista" si es ejercido por una mujer.

Este líder es el centro focal del grupo. Abre la participación, pero él es quien formula los objetivos, toma todas las decisiones y distribuye los trabajos.

La diferencia con el estilo autoritario está dada en la forma de ejercer el poder. Es más tolerante, trata de que no haya conflictos, e intenta por todos los medios que el grupo conviva en un ambiente tranquilo. Vive seduciendo a los demás miembros, y creando por ello una competencia interna.

Es un gran trabajador, todo pasa por sus manos, no hay labor que no sea fiscalizada. Está enterado de todo. Crea y fomenta canales de información informales.

Su omnipotencia: todo lo sabe, todo lo puede, hace que tema perder su posición y que los demás integrantes "queden en manos de otros que no los sepa guiar y proteger".

El grado de dependencia de los integrantes hace que se sientan en deuda permanente con el líder y que tengan un gran sentimiento de culpa.

Debido a la sobreprotección el grupo no crece. Tiende y produce individuos inmaduros.

El líder *laissez faire*, también llamado líder permisivo. Es un estilo de liderazgo coyuntural o de transición. Aparece, casi siempre, cuando se produce una interrupción traumática de un estilo autoritario o paternalista; y es por breve lapso.

Es totalmente pasivo, no se compromete en nada, no formula objetivos, no toma decisiones.

Otorga plena libertad, las actividades son incontroladas, se llega a un estado de anarquía total.

El grupo se siente desorientado, se forman subgrupos con líderes de corto tiempo.

El rendimiento general es muy bajo, el grupo no aprende y se disuelve. Las reacciones que provoca son: desprecio hacia el líder, desorden y desintegración.

En el caso del líder democrático, centro focal está en el grupo y no en el sujeto "líder"; y la productividad estará relacionada con los objetivos grupales y no con los del líder.

Estimula la participación. La fijación de objetivos y la coordinación de actividades se producen por consenso. Incentiva a los demás a reconocer las necesidades y a buscar las soluciones.

Ejerce el poder expresando lealmente sus intenciones y en la toma de decisiones procura que la determinación surja consensualmente.

Los integrantes se hallan comprometidos en la tarea y en el cumplimiento de los objetivos porque han intervenido en el proceso de formulación. La relación grupal es buena, todos poseen una gran autoestima, y son muy responsables.

La participación plena, la libertad en expresar sentimientos e ideas y el buen "clima" favorecen a solidificar el sentido de pertenencia.

Los miembros desarrollan su creatividad y habilidades individuales. Movilizan sus capacidades de interactuar y aumenta su sentido de responsabilidad.

Las características de este estilo son las recomendables, pero - es justicia decirlo - es el más difícil de encontrar en una organización. (Ayala, 2006)

El nivel de instrucción y las necesidades satisfechas son factores que determinan el liderazgo en una persona. La conducta de una persona determina el perfil de los estilos. Un buen líder utiliza los cuatro estilos de acuerdo a la contingencia y la coyuntura.

Las fuerzas que influyen en un líder son de carácter endógeno y exógeno. En el caso de fuerzas endógenas: confianza en los miembros del grupo, su equilibrio emocional, creatividad e iniciativa.

Las fuerzas exógenas hay que mirarlas desde varios aspectos.

Desde los integrantes del grupo a saber: la personalidad de cada individuo, la necesidad de independencia, el grado de participación en la toma de decisiones, el conocimiento y la responsabilidad.

Desde el medio: la organización: las organizaciones como individuos tienen valores y tradiciones que inevitablemente influyen en el comportamiento de las personas que trabajan en ella.

Desde el microsistema: la cultura. Y desde la situación: el problema en sí, el tiempo disponible y el espacio.

Las funciones del líder en el grupo de trabajo: iniciación, búsqueda de opinión, aporte de información y de opinión, comprobación del consenso. Y de mantenimiento: aliento, armonía, transacción, mantenimiento de las comunicaciones y fijación de normas.

Desde la página web de la empresa, se vislumbra el reconocimiento como líder al presidente de esta empresa constructora familiar. La actividad que despliega en todos los sectores de la empresa es intensa, desde resolver temas en las obras en ejecución en todo su desarrollo hasta la observación de las tareas administrativas de todas las áreas de la empresa. Sin descuidar sus ocupaciones en su oficina, realiza viajes a las obras en el interior del país para participar en diferentes asuntos junto a los profesionales a cargo de las mismas.

La complejidad creciente de la empresa demanda una variada actividad y se genera una fuerte necesidad de liderazgo y trabajo en equipo. Consensuar entre el gerente contador, el gerente del área inmobiliaria del campo de la administración de empresas, los gerentes de licitaciones ambos ingenieros civiles, el gerente del área técnica también ingeniero civil, los integrantes del área de legales ambos abogados y el responsable del personal administrativo y de obra ; no es una labor menor en la búsqueda de resultados satisfactorios.

El fracaso en el liderazgo pueden tener su origen en la mala fe, la falta de lealtad, la falta de imaginación, tener reacciones desmesuradas, la falta de unidad, el no cumplir las labores básicas, tener conducta antisocial, transmitir indecisión, evadirse de responsabilidades, la falta de diplomacia, el control insuficiente de personal y el temor. (Roffé, 2005)

En el mundo actual se presentan varios desafíos, entre ellos el optimizar los espacios inter organizacionales e inter disciplinarios. Los grandes avances industriales y tecnológicos junto con las profundas mutaciones socio económicas y la profunda necesidad gerencial renovada.

Un equipo no es un grupo, no es lo mismo. Una explicación posible es que un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados.

Los componentes necesarios para formar un equipo son las personas, la tarea y los objetivos, la trama de inter relaciones y los resultados. En el caso de los objetivos, hay que considerar algunas variables, como ser lo que se aspira a lograr, la unidad de medida, la cantidad y el horizonte de tiempo.

Hay diferentes etapas en los equipos, encontramos la etapa de creación o formación, la etapa de tormenta o conflicto, la etapa de normalización, la etapa de fijación del desempeño, la etapa de mantenimiento y alto desempeño.

Unas ideas para pensar cuando se habla de equipos de trabajo, como ser el trabajo en equipo es un modo, no una moda; la calidad también. Los equipos no son máquinas; la calidad requiere motivación. Los equipos de trabajo se hacen haciéndose. El proceso siempre empieza por uno mismo. La calidad requiere un proceso de aprendizaje. Trabajar en equipo y desarrollar procesos de calidad duraderos requiere el compromiso de alta dirección. Como dirían algunos, concéntrese en la gente y se concentrará en la calidad. (Ayala, 2006)

Para entender el comportamiento de los hombres desde el punto de vista afectivo, podemos citar la célebre parábola de Schopenhauer sobre los puercoespines que sufren el frío. Félix Guattari lo cita en su libro para ejemplificar la distancia justa y necesaria entre unos y otros en un mismo grupo: "un día de un invierno glacial, los puercoespines se apretaron unos contra otros, a fin de protegerse contra el frío dándose calor entre sí. Pero, desgraciadamente incomodados por los pinchazos de sus púas, no tardaron en separarse de nuevo unos de otros. Obligados a juntarse nuevamente, en razón del frío persistente, padecieron otra vez el efecto desagradable de los pinchazos, y estas alternativas de acercamiento y separación duraron hasta el momento en que encontraron una distancia conveniente en la que se sintieron al abrigo de todos los males".

Respeto entre los miembros del equipo y respeto hacia la figura del líder. A partir de esta piedra basal, todo es posible construir. Explicar este concepto es sencillo; en una empresa donde el clima laboral es bueno, donde hay respeto entre los compañeros, donde todos trabajan por el mismo objetivo – el bien de la empresa, donde hay solidaridad y donde el jefe no es autoritario, los empleados rinden más.

Existen estudios psicológicos hechos que demuestran que si el grupo está cohesionado – unido-, obtiene mejores resultados que si no lo está.

También hay investigaciones en la materia, que dicen que son los resultados positivos los que unen al grupo. (Roffé, 2005)

El deporte se entremezcla en las conversaciones de algunos empleados y gerentes de la empresa constructora. Fútbol y tenis son los que acaparan las preferencias. El fútbol es un exponente del deporte en equipo y el tenis del deporte individual.

No se puede hablar de equipo si no se habla de liderazgo y motivación. Tenemos que hablar de un trípode: comunicación-liderazgo-motivación. Si hablamos de grupo, tenemos que diferenciar grupo de equipo y a qué se le llama cohesión grupal.

Hay psicólogos que trabajan en deporte de equipo, tal vez por la riqueza que tiene el trabajo del psicólogo interdisciplinario en los deportes de equipo. Seguramente en los deportes individuales también pero en el deporte de equipo se ven muchas características que no se pueden desarrollar en un deporte individual. Los psicólogos deportivos piensan en términos de rendimiento, abordan la cohesión social o cohesión de tarea y su relación directa con los objetivos. Si son los resultados los que dan la cohesión grupal o si es la cohesión afectiva o social, lo que genera el alcanzar las metas y los objetivos. Algunos profesionales de la psicología consideran que las dos cosas son importantes. Se refuerzan permanentemente.

La instancia que marca si un equipo es un equipo y no un grupo, es la cohesión grupal. Y la cohesión grupal es el concepto de “nosotros”. Y los resultados solo se producen (positivos y negativos) en competencia. (Roffé, 2005)

Las características de un equipo deportivo son las siguientes, como ser la identidad, las normas, la similitud, tener estabilidad, los objetivos claros, sentimiento de pertenencia, la cooperación entre sus miembros, el respeto, un técnico que sea líder, la identificación de los deportistas con el estilo de juego. La comunicación, un capitán-líder elegido por el grupo, una atmósfera de confort psicológico, que haya una jerarquía de roles, adaptación, la orientación para lograr resultados, la responsabilidad, la creatividad y productividad.

El equipo deportivo es una red de comunicación, los partidos de fútbol, rugby, son sucesivas relaciones espacio-temporales entre deportistas como individuos y los equipos como grupos humanos.

Trabajar y disfrutar al mismo tiempo parece un sueño al alcance sólo de unos pocos afortunados. Divertirse mientras se ejerce la labor profesional proporciona una calidad de vida inimaginable. Disfrutar con el trabajo facilita mucho las cosas, los objetivos parecen más accesibles y los resultados mejoran. Pero, claro está, no es nada fácil. Hay que intentarlo, no obstante, y pensar siempre en positivo. Un autor que escribió sobre el éxito en las empresas y en el deporte, describía dos maneras de conseguirlo. Por un lado, confiar en que la empresa, el entorno, quienes dirigen, se planteen como una prioridad que la rutina diaria sea amena y agradable; por otro, que uno mismo intente buscar en su trabajo la parte positiva y trate de divertirse. Lo que está claro es que la vida cambia si se alcanza este objetivo. Es más, el simple hecho de observar a alguien que disfruta realmente con lo que hace ya te da “buen rollo”, como dicen los jóvenes. (Roffé, 2005)

En el ejercicio de las profesiones de arquitectura e ingeniería que se encuentran habitualmente en una obra, es frecuente la asociación de profesionales para la ejecución de trabajos en los que comparten la autoría, las obligaciones y las responsabilidades.

En el caso de los arquitectos, se definen algunos roles como ser autor, arquitecto asociado, arquitecto asesor, jefe de proyecto, arquitecto proyectista, director de obra, jefe de obra, representante técnico y jefe de obra de empresa constructora. Cada una de ellas está definida en el Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo.

La estrategia y el trabajo en equipo son herramientas básicas en el mundo empresarial y en el ámbito del deporte. Trabajar en equipo nos permite alcanzar aquello que solos no podríamos conseguir. Ninguno de nosotros puede lo que podemos todos nosotros. Trabajar en equipo es en cierto modo una protección, como dice un antiguo proverbio: “La unión del rebaño obliga al lobo a acostarse con hambre”. (Roffé, 2005)

Capítulo 19

Pensamientos para el cambio

La sabiduría se preocupa en ser lenta en sus discursos y diligente en sus acciones.

Confucio

Las ventajas competitivas duraderas que aseguren la supervivencia de las empresas no dependerán solamente del desarrollo de tecnologías de producción sino de lograr nuevas tecnologías de procesos. Es decir, que serán las cualidades del trabajo humano las que marcarán las diferencias y sustentarán las verdaderas y duraderas ventajas competitivas.

La página web de la empresa constructora ha sido actualizada en sus contenidos. Presenta un diseño más ágil que el anterior, con información ordenada y fotos que realzan los trabajos ejecutados por la empresa. Los miembros gerenciales de la empresa han comenzado a visualizar la importancia de la comunicación institucional que representa una página web en el mundo de los negocios.

La empresa comunica las capacidades centrales y valores de su trabajo a través de la página web. Un camino para tomar puede ser plasmarlos claramente en la visión y la misión de la empresa. La visión empresarial es el norte que guía al viajero, es el destino imaginado, es el futuro deseado para la pyme. Debe ser amplia, clara, entendible, coherente, positiva, posible e inspiradora. La misión es una síntesis clara y concreta descriptiva de cuál es el negocio de la empresa, cuáles son las necesidades de los clientes que la empresa quiere satisfacer, actuales y futuras.

El comercio electrónico es un conjunto de tecnologías, sistemas y procesos que permiten realizar transacciones electrónicas relacionadas con la cadena de valor relaciona la oferta y la demanda de bienes y servicios. Es una herramienta para alcanzar la eficiencia operativa y es consecuencia de la re ingeniería de las prácticas del negocio.

Hace una década atrás, el uso de la web en las pyme parecía poco práctico y limitado a algunas empresas puntuales. Internet se define como la tecnología de redes globales y públicas de comunicación que utilizan un protocolo común. En la actualidad se ha convertido en una herramienta imprescindible, es un estándar mundial de comunicación. La red sirve para maximizar la productividad a través de la gestión interna, explorar y abrir nuevos mercados locales e internacionales. Búsqueda de clientes y proveedores, hablar por teléfono, envío de documentos mediante texto, audio y video, participación en licitaciones, manejo de procesos, inversiones en mercados financieros, trabajo en red, televigilancia, búsqueda de personal, entre otros.

El conductor de un equipo de trabajo es quien fija, en consenso con los miembros del equipo, el objetivo a alcanzar y delinea la estrategia para lograrlo asignando tareas y administrando los recursos disponibles. El estilo de gestión, la forma de conducir, el llevarlo a cabo, el cómo lo hace, no es una función, sino un rol. Liderar es un rol, es el modo con el que un conductor moviliza a su gente y se comunica con ella. El liderazgo es aceptado, asumido, adjudicado y, eventualmente, cambiado por el equipo a través de un proceso de legitimación de la influencia ejercida por el líder situacional. (Vázquez, Sterling, 2004)

Una decisión estratégica de comunicación interna que los miembros del directorio de esta empresa constructora familiar podrían implementar tomando como base la eficiencia, sería establecer un lenguaje común a partir de una adecuada comunicación, fomentar la comunicación multidireccional y en red en reemplazo de la comunicación vertical tradicional y fijar pautas de cooperación y de convivencia. El horario de almuerzo es extenso si se lo compara con otras empresas, se puede analizar las ventajas y desventajas de acomodarlo al común del resto de las empresas.

Los responsables de las áreas gerenciales pueden llegar a implementar una decisión organizacional a los efectos de optimizar el trabajo de las reuniones entre ellos. Es la eficiencia del equipo la que se juzga y evalúa. El trabajo en equipo genera un efecto sinérgico entre sus miembros y produce mejores resultados. Entre las pautas que se pueden considerar es re definir un lenguaje común, fijar nuevas pautas de trabajo, de cooperación y de convivencia, estimular las habilidades de cada uno, fomentar la capacitación de acuerdo a la especialidad de cada área y evaluar la gestión de todo el equipo en etapas.

Además, otra decisión de comunicación interna a aplicar es en relación a la situación familiar de uno de los ingenieros que está a cargo del área de licitaciones. Tiene a su hija mayor trabajando

en el área inmobiliaria. La relación entre ellos podría ser re direccionada con un nuevo lenguaje entre las áreas. El objetivo es no interferir en la ejecución de las tareas diarias de ambas áreas, sino agregar valor a cada tarea que se realice y potenciar las habilidades de las personas que la integran.

La implementación de cursos de capacitación para los integrantes de las diferentes áreas es un foco para comenzar a desarrollar, con el objetivo de aumentar las competencias y habilidades de cada uno de ellos. Dado que estimular y desarrollar las esas habilidades es lo único que no es copiable para la competencia y son las que definen a toda la empresa. La capacitación puede abarcar estudios tecnológicos, especializaciones de acuerdo al tipo de obra que se proyecta ejecutar y de idioma para atender futuros clientes de otros países.

El éxito o fracaso de un proyecto depende de la gente y la comunicación.

Gestionar el cambio implica olvidarse de cada tarea aislada para comenzar a repensar permanentemente la empresa en términos de procesos que agreguen valor. Gestionar el cambio no es fabricar, crear o permitir compartimentos estancos, quintas y quintitas, fracciones de poder, sino pensar en estructuras de red o neuronales que estratégicamente orientan los procesos en función de los clientes. Desaprender cuando sea necesario para adquirir las nuevas y necesarias habilidades implica tener presente que tanto la resistencia como la resiliencia al cambio condicionan y afectan (para mal o para bien) la productividad empresarial y por ende sus resultados. (Vázquez, Sterling, 2004)

Una decisión estratégica en el perfeccionamiento de la gestión de proveedores de la empresa se traduciría en una optimización en la entrega de materiales en las obras de construcción. La empresa tiene una buena organización interna de compras de insumos y materiales, puede mejorar los tiempos de realización de la compras, de la investigación de nuevos proveedores a fin de generar ahorros presupuestarios. Teniendo en cuenta que todas las obras en ejecución tienen una magnitud importante en términos de superficie a construir y valores de presupuesto. Relacionado con los proveedores, la logística es la herramienta que facilita la entrega de los materiales en tiempo y forma. Un punto a reformar son las entregas en tiempo y forma de los materiales en las obras y la ubicación adecuada de los mismos hasta el instante de su utilización. El retiro de los materiales sobrantes de las obras en el momento adecuado y su posterior traslado al depósito de la empresa es una tarea a re diseñar ya que en muchas ocasiones no se han aprovechado eficientemente.

Hemos mencionado que el área de personal lleva ésta denominación en la actualidad. Un cambio significativo para la cultura de la empresa sería bautizarlo con el nombre usual que es recursos humanos.

La decisión de inserción de la empresa en el exterior como también estudiar los temas que se vislumbran en el horizonte internacional, es un objetivo que generaría un crecimiento de la empresa si bien ya ha incursionado en proyectos internacionales como en el caso de Panamá. Año tras año, la feria inmobiliaria más importante del mundo convoca a promotores inmobiliarios, gestores de cooperativas, consultoras y agencias inmobiliarias, bancos y cajas de ahorro. La feria reúne a la vivienda, al turismo residencial internacional, la inversión inmobiliaria, oficinas, el inmobiliario comercial, industrial y logístico, el suelo, la financiación, la consultoría, la intermediación y otros servicios inmobiliarios. En la muestra del año 2007, fue visitada por 159.800 personas que recorrieron 6 pabellones. Tuvo la convocatoria de 1000 expositores de los cuales 202 expositores fueron internacionales y reunió a 61 países. Algunas empresas argentinas han participado en ediciones anteriores.

La empresa constructora cuenta con un escenario favorable para enviar a alguno de los integrantes del directorio a participar en calidad de visitante. En el año 2007 hubo 3733 participantes en conferencias y 2461 participantes internacionales. Estos datos muestran la magnitud del movimiento que genera esta feria en el mundo siendo una posibilidad de contacto empresarial valioso. En los temas que se desarrollaron en la muestra de abril de 2008, figuran las jornadas sobre el mercado inmobiliario en Argentina y las oportunidades de inversión en Buenos Aires; innovación y nuevas tecnologías, y la responsabilidad social empresarial. El

marketing inmobiliario y la internacionalización de la empresa. Todos los temas son de interés para la empresa constructora percibiendo el futuro de la actividad.

La estrategia intenta describir cómo llegar antes y en mejores condiciones al futuro deseado, desaprendiendo lo que sea necesario para incorporar nuevas habilidades que así lo permitan. No se trata simplemente de intentar programar, ejecutar y controlar, sino de sentar las bases para construir ese futuro y lograr que la empresa coexista exitosamente con él. (Vázquez, Sterling, 2004)

Las inversiones que realiza y proyectará la empresa es el contenido corriente en las reuniones formales y de directorio de la empresa. La decisión de inversión plasmada en proyectos de inversión a corto y mediano plazo está relacionada con la utilización de fondos propios, contratos mediante licitaciones públicas con organismos públicos y conexión con inversores privados. Con fondos propios, la empresa constructora ha desarrollado un complejo de departamentos en la zona norte de la ciudad. Con un diseño funcional y detalles de categoría junto con equipamiento común ha logrado un producto atractivo para el mercado inmobiliario. No hay que perder de vista que habiendo participado en la construcción de varios hoteles en diferentes zonas del país, sería una buena oportunidad estudiar la relación con organismos e inversores privados nacionales e internacionales a fin de lograr más oportunidades participación en la construcción y ampliar la capacidad operativa de la empresa.

El contexto de la actividad hotelera en el país es favorable. El turismo es una actividad en crecimiento, que genera empleo y permite el desarrollo de los países, además de favorecer el entendimiento entre distintas culturas.

Las cifras que se manejan actualmente, marcan una proyección de crecimiento anual del 4 % en promedio para los próximos años. Los expertos señalan que los mercados de los países en desarrollo están incrementándose a un promedio mayor que la cifra global. Bajo el auspicio de la Organización Mundial del Turismo, representantes oficiales de 95 países del mundo se encontraron en junio de 2007 en Túnez para celebrar el Quinto Foro Internacional de Turismo para parlamentarios y autoridades locales y debatir la influencia del turismo y su relación con los gobiernos.

En una especie de declaración de principios, señalan que el movimiento mundial de viajeros por negocios o por placer se ha convertido en un componente vital de la evolución de la sociedad. En las últimas décadas el turismo ha hecho una contribución significativa a las cuentas nacionales de los países latinoamericanos. En la Argentina, la explosión que registró esta actividad en apenas 5 años fue acompañada por la promesa del desarrollo de las economías regionales y la mejora de la calidad de vida de las comunidades locales.

Tomar una decisión estratégica de diversificación en la participación de licitaciones públicas en la ciudad de Buenos Aires, a nivel regional y a nivel nacional es de suma importancia en el mediano plazo. Espacios verdes, cultura, sector hospitalario serían áreas en donde la empresa puede desarrollar su potencial. Mantener continuidad de trabajo en las zonas en donde se ganan licitaciones es un punto en donde la empresa ha puesto énfasis y sería bueno mantener, esto es porque se mantienen los equipos y los grupos de trabajo en el área y no generan aumento en los costos operativos de la empresa.

Una decisión gerencial que transforme los modos en las relaciones familiares en la empresa puede ser beneficiosa a fin de lograr un mayor rendimiento laboral.

Según una encuesta realizada por el Club Argentino de Negocios de Familia, el 70% de los empresarios califica como difíciles sus relaciones laborales-familiares, y 8% dice que son extremadamente difíciles. Los empresarios reconocen que la situación afecta no sólo a la familia sino también, en gran medida, a la productividad de la empresa.

Un relevamiento hecho entre cerca de 500 empresas asociadas, aporta la siguiente información adicional que en la mayoría de los puntos marca cierta similitud con la situación actual de la empresa constructora familiar.

El 80% de las empresas de familia medianas reconoce no contar con una política establecida para la sucesión. El 60% no dispone de un plan de carrera para los ejecutivos familiares tales como hijos, sobrinos, parientes políticos.

El 63% no establece reglas claras para la integración de los familiares dentro de la empresa. El 57% de estas empresas tiene estructuras con más de 3 familiares en posiciones de decisión. El 60% de los empresarios considera importante la opinión de los familiares que no trabajan en la empresa para tomar decisiones. El 75% asegura que un alto porcentaje de los conflictos en la empresa se genera por los familiares no relacionados con el negocio.

Una decisión en el manejo de la información interna de la empresa posibilitaría un nuevo orden que permita resolver con agilidad y rapidez las cuestiones cotidianas de la empresa.

La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si algo no se puede medir, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede mejorar.

Tradicionalmente, las pyme han generado información necesaria para agentes externos como ser AFIP, bancos y diferentes organismos municipales y nacionales en conceptos tales como ventas, compras y sueldos.

La información es poder y se ha transformado en uno de los recursos más importantes en una organización.

En un sentido general, información es el conocimiento que se tiene de algo. No obstante, en función de su utilidad para la empresa el concepto de información son los datos que han sido procesados y transformados en una forma que sea entendible para el gerente o presidente y que tenga un valor real para el proceso de toma de decisiones.

Una cosa son datos y otra es información. Información son datos transformados que pueden comunicar significado, ideas o conclusiones. Debe ser relevante, para una situación particular, suficiente, tener todo lo necesario acerca de la situación particular y oportuna, disponible cuando se necesita.

En este contexto, la información es un recurso fundamental para guiar las acciones y actividades de todos los integrantes del área directiva de la empresa.

Varias son las áreas a considerar para lograr un buen desarrollo del sector de las pequeñas y medianas empresas. Se impone el desarrollo de: una política de financiamiento que implemente protección arancelaria, ventajas fiscales, facilidades de crédito, servicios de descuento, préstamos a intereses fijos y bajos, y facilidades en el reembolso de préstamos, entre las acciones más importantes.

Una política de capacitación del personal de dirección y formación técnica que permita una mejor implementación de los medios, recursos y programas con que cuenta una pequeña empresa; una política de mercado que canalice redes de comunicación y distribución de productos de la pequeña empresa; una política de acceso a materias primas, mejor y más transparente, y a fuentes de suministro de materias primas que permita reducir costos; una capacitación laboral planificada sustentada en una consciente tarea educativa. Una política tecnológica apropiada a la dimensión de la empresa; una política de asistencia frente a contingencias dañosas; mejores relaciones con la comunidad mediante programas de concientización social sobre la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el ámbito de influencia. Una política de relaciones laborales que respete los derechos de los trabajadores de las pequeñas empresas pero que también aliente a los empleadores a reducir el costo de aquéllos, disminuyendo sus contribuciones a los distintos regímenes de la seguridad social mediante la adopción de sistemas preferenciales de los que los arbitrados por la ley 25.250 pueden ser un útil ejemplo; en particular, con referencia a la incorporación de trabajadores tomados a prueba, ingreso de jóvenes de ambos sexos, mujeres jefas de hogar, varones mayores, entre otros. (Sardegna, 2001)

Lo que hoy es requerimiento de empresas internacionales establecidas en nuestro país o que introducen su manual de procedimientos, puede constituir modelos de rápida generalización en comitentes locales de mucho menor tamaño. Sea para ejercer nuevos roles, para poder dialogar con naturalidad con quienes los ejercen o para responder con eficacia a sus demandas, los arquitectos deberemos actualizar muchas de nuestras creencias y habilidades. Convertirnos en

el suntuario proveedor de la dosis más o menos reducida de belleza que en el futuro demanden los proyectos puede relegarnos en un episodio menor del proceso de diseño. No sería la primera vez que ocurre algo así en la historia, pero hoy es el mercado, convertido en árbitro final e inapelable, el que determinará quién es el más adecuado para realizar cada tarea.

La Gerencia de Proyecto es una especialidad que requiere de quien la ejerce conocimientos, capacidades y habilidades especiales.

El Gerente de Proyecto debe tener la capacidad de integrar, liderar y coordinar equipos multidisciplinarios, de seleccionar los asesores necesarios según la naturaleza del proyecto y de manejar con habilidad la relación entre los agentes del proyecto y la organización del propietario. Debería ser capaz de reconocer e interpretar el contexto económico y social dentro del cual se desarrollan los proyectos. Debe tener la formación genérica propia del "management" como actividad en sí.

Desde su fundación en el año 1969, el Project Management Institute (PMI) se ha erigido en la institución académica que lidera a otras asociaciones profesionales en el área de Gerenciamiento de Proyectos. El PMI ha establecido los standards de la disciplina y tiene a su cargo seminarios y programas educativos. (Manual del Ejercicio Profesional del Arquitecto, 2003).

Dentro del entrenamiento que la empresa constructora familiar puede implementar es capacitar a las áreas gerenciales relacionadas con los proyectos, en la metodología de administración de proyectos.

En Argentina hay una organización líder en servicios de consultoría y formación en la disciplina de administración de proyectos que representa al PMI – Project Management Institute. Apuntan a contribuir al aumento de la competitividad de la organización y a la mayor calificación de los profesionales a través del uso efectivo de esta disciplina. Las áreas de conocimiento que establece el PMI en su PMBOK (Project Management Body of Knowledge) comienzan en la descripción de la metodología, construcción de propuestas de proyectos, administración del alcance, estimaciones, administración de subcontrataciones, administración de recursos humanos, administración de las comunicaciones, administración del tiempo. Completando el programa, abarca la administración financiera, la administración de riesgo, aseguramiento de la calidad y planeamiento y control del proyecto.

Como expresó un presidente en los primeros años del siglo XX: "No sólo deberíamos usar todos los cerebros que tenemos, sino que deberíamos pedir prestados todos los que podamos".

Woodrow Wilson.

Capítulo 20

Responsabilidad Social Empresaria

No puedo elegir lo mejor. Lo mejor me elige a mí. Lo mejor no viene solo. Viene con la compañía del todo.

Rabindranath Tagore

El mundo en que vivimos nos muestra señales de nuevas y renovadas cuestiones. El desarrollo de los bio combustibles en diversas partes del mundo, el cambio climático a nivel global que se manifiesta en hechos impensados años atrás en diferentes regiones del planeta, las bruscas variaciones de clima que nos afecta en la vida cotidiana.

El concepto de que las corporaciones tienen responsabilidades que se extienden más allá de sus accionistas es tan antiguo como los accionistas mismos. En el siglo XIX, muchas compañías construyeron viviendas especiales para sus empleados, creyendo que un empleado que viviera bien sería más productivo que un empleado que vivía en un basural. A principios del siglo XX, Franklin Roosevelt, presidente de los EE.UU. afirmó lo siguiente: “las corporaciones son instrumentos indispensables en nuestra civilización moderna; pero creo que deberían ser supervisadas y reguladas de forma tal que deban trabajar para los intereses de la comunidad en su conjunto”. (Hindle, 2008).

La idea de responsabilidad social de la empresa privada (RSE) avanza aceleradamente en el mundo y en Ibero América. Hay quienes la ven como una nueva moda gerencial, que se hará obsoleta prontamente como ha sucedido con otras. Hay quienes la interpretan como un ejercicio actualizado de relaciones públicas. Los datos parecen desmentir ambas visiones. En primer lugar muestran una tendencia en ascenso vigoroso.

En realidad la RSE es lo opuesto de una moda. Es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas. Este proceso está movilizado por poderosas demandas sociales. Las mismas parten del reconocimiento de que la empresa privada es un motor esencial de la economía, y que sus actividades deben ser promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas, y debe auto considerarse de este modo. (Kliksberg, 2006)

Los inversores, los consumidores que comienzan a exigir productos de buena calidad y precios justos y la opinión pública son factores que se hacen sentir para generar un paulatino cambio en la respuesta de las empresas hacia la sociedad en la cual desarrollan su actividad empresarial.

En 1999 el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, convocó en el Foro Económico Mundial de Davos a las empresas del mundo, a través de lo que se llamó el Pacto Global, a lograr una economía más sostenible e inclusiva. Mediante ese acuerdo los empresarios –en la Argentina ya se adhirieron más de 200 organizaciones, entre las cuales se encuentran bancos, empresas de servicios públicos, automotrices, de salud y escuelas de negocios– se comprometieron a respetar y promover los derechos humanos y laborales, usar tecnologías amigables con el medio ambiente y combatir la corrupción. Son los primeros pasos de un nuevo Pacto Social; es una nueva fase del capitalismo, según expresa el español Manuel Escudero, director de la red mundial, en la conferencia de la Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (Ahcief). (Larroca, 2007)

El reciente debate sobre la RSE está relacionado con el debate sobre la globalización y se ha centrado en tres áreas principales: el medio ambiente, la explotación. La segunda tendencia es la explotación de los trabajadores, en especial de las mujeres de los países desarrollados y los niños de los países en desarrollo. Hay una sensación de que la globalización ha aumentado del poder de las multinacionales al mismo tiempo que debilitó la influencia de los sindicatos y otras organizaciones diseñadas para proteger a los trabajadores. La tercera área son los sobornos y corrupción. (Hindle, 2008).

La crisis llevó a muchos empresarios a replantear sus estrategias comunicacionales y privilegiar la responsabilidad social corporativa, como movidos por un sentimiento de culpa ante lo que veían a su alrededor. Sin embargo la RSE data de mucho antes con referencia a iniciativas aisladas de empresas que hacían acción social hacia adentro y hacia fuera, a través de la filantropía.

En la RSE existen dos dimensiones separadas por una amplia brecha: la RSE “para la foto”, con objetivos de marketing, intereses inmediatos o cortoplacistas vinculados a la mejora de la imagen pública, aún precediendo las buenas intenciones.

La RSE que “empieza por casa”, es decir mejorando las condiciones internas en todo sentido: desde la calidad del trabajo humano, el clima laboral, las relaciones internas, la seguridad, la prevención, la relación horario trabajo – horario familia, las escalas de remuneración, la protección de la salud del trabajador y su familia.

Marcelo Paladino, director del área de empresa, sociedad y economía del IAE, Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, dice que hay una evolución del tema en la Argentina, sin embargo el proceso se dirige hacia una concepción más integradora del rol de las empresas en la sociedad, una concepción más firme, duradera y sostenible, asumiendo un compromiso permanente.

El debate de fondo es el lugar que debe ocupar la empresa en la sociedad. La visión reduccionista se inclina a que la empresa debe generar ganancias, cumplir con la legislación vigente y ahí termina su responsabilidad.

El modelo más nuevo, ve a la empresa como un integrante de la sociedad, a cuyo desarrollo debe contribuir porque esto también la beneficia a ella.

Hay múltiples carriles de RSE y la visión más abarcativa indica que debe estar presente en todas y cada una de las áreas de una empresa, en sus directivos y empleados y más allá también, accionistas, socios, proveedores y clientes.

De esta trama de compromisos depende que las iniciativas que promueve o apoya una firma no se limiten a un asistencialismo de patas cortas, con el sólo propósito de mostrar a la sociedad la “cara amable” del mundo de los negocios. (Larroca, 2007).

La empresa constructora familiar aún no ha prestado atención a esta nueva cuestión. El desarrollo de la actividad comercial de la empresa, el día a día de las tareas y el foco en diversas cuestiones productivas y laborales no han permitido que los directivos tomen nota sobre este tema.

Mejorar la relación laboral con los empleados, estableciendo un equilibrio entre la vida profesional y familiar, adecuar los espacios laborales a fin de generar un cómodo lugar para desenvolver en óptimas condiciones el trabajo son puntos para comenzar a transitar la senda en este tema. Como así también organizar las obras de arquitectura en ejecución con el propósito de minimizar los riesgos laborales en la utilización de maquinarias. Incorporar personal con discapacidad en tareas administrativas es otra forma de generar oportunidades para aquellas personas que se les dificulta entrar en el mercado laboral.

Asociarse a alguna ONG para participar de programas de capacitación profesional para personas de bajos recursos, ayudar en programas que trabajen en la prevención de la desnutrición infantil u optimizar la infraestructura de escuelas rurales. Son todos caminos que la empresa puede recorrer con el propósito de comenzar a tomar conocimiento de la responsabilidad social empresaria.

En Argentina, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria es una organización que trabaja para constituirse en un centro de referencia nacional en materia de responsabilidad social de las empresas. Con actividades y servicios, generando información y conocimiento, divulgando buenas prácticas en materia de RSE, estableciendo alianzas con entidades similares del mundo, promoviendo un compromiso gradual y creciente por parte de las empresas para instalar el nuevo concepto en el país.

Capítulo 21

La empresa familiar en el cambio de siglo

Si cerráis la puerta a todos los errores, también la verdad se quedará afuera.

Rabindranath Tagore

La empresa familiar, como entidad discriminada del conjunto de empresas, es un fenómeno que en las últimas dos décadas atrajo el interés desde muchas disciplinas. Si buscamos enredos, éste lo es por excelencia. El solapamiento de distintas instituciones genera un sistema de alta complejidad.

En todas ellas está instalado un grupo humano que al margen de las profesiones, habilidades y procesos del trabajo, están ligados por parentescos, diferente género y distintas generaciones, alrededor de un emprendimiento económico.

Los fenómenos vividos en los mercados locales y mundiales, la velocidad de los cambios y las dificultades de adaptación y supervivencia han estallado en este tipo de empresas. Esta deflagración alcanza a la familia con todas las consecuencias que generan los conflictos donde interviene el afecto, el dinero, el poder y la identidad de las personas armadas alrededor de un proyecto común no siempre coincidente y compartido tanto en la estrategia como en la táctica.

La empresa familiar ha pasado por distintos estados, desde días de esplendor, gloria y vivencia de imperio a drásticas reconversiones a partir de los últimos diez años.

Podríamos decir que junto con los cambios socioeconómicos, ideológicos y de razón de existir ha visto tambalear sus paradigmas y los fundamentos que la sostenían.

Es indudable que nuevos paradigmas han interrumpido en las empresas. Pasar de una estructura mental productora en una economía cerrada a una de marketing globalizado es un cambio que no todos pudieron transitar. Este cambio de paradigma produce incongruencias y tensiones en la familia y en la empresa. No es ajena a esto la cantidad de empresas familiares que se han vendido. Algunas con la conciencia de no estar preparadas para dar batalla en el siglo XXI y otras como forma de resolver los conflictos por el mismo camino tradicional de los abuelos: la división. (Srebrow, 2005)

En cambio, otras se propusieron y lograron pasar a una etapa profesionalizada donde el proyecto familiar y el proyecto empresario se disocian operativamente y marchan conectados por caminos discriminados. En las empresas familiares comienza a aparecer un fenómeno que en términos marinos se denomina “vuelta de campana”. Observamos una reversión de la pirámide del modelo familiar. Lo que se implanta como estructura de éxito es incongruente con la pirámide familiar que tenemos como modelo social del siglo XX. Ya no es el padre el que tiene el poder, el liderazgo, la experiencia, el saber hacer; como único protagonista. Hoy un hijo menor puede estar en la cúspide de la dirección y ser mucho más apto para enfrentar los nuevos desafíos. Hoy los hijos pueden “comprar el fracaso del padre” y reconvertirlo en un éxito tal que les permite tener a sus padres de “empleados de confianza”. Entre este modelo de familia y de empresa que teníamos y este otro aparecen una cantidad de incongruencias y tensiones que deben metabolizarse.

En una época decíamos que hay un momento en que los hijos pasan a ser padres de sus padres, cuando éstos llegaban a una edad que los radiaba del proceso productivo. A modo de ejemplo se puede hacer una comparación entre premisas de ayer y de hoy. Es la punta del ovillo a partir del cual, pensamos que están apareciendo nuevos modelos de relación. (Srebrow, 2005)

En el Ayer: la experiencia es la base del éxito. Los mayores son los poseedores del “know how” Los jóvenes deben aprender desde abajo. Si no estudias, entonces vení a trabajar. La empresa familiar al servicio de las necesidades de la familia. La empresa como lugar para resolver problemáticas familiares. La igualdad de los hijos en los afectos y en lo económico. Igual nivel de vida. La solidaridad de la familia alrededor del trabajo. Los retiros según las necesidades personales. La empresa familiar dará trabajo a todos. La empresa como bunker familiar. La presencia de la familia como garantía de éxito. El apellido como respaldo. Lealtad a los empleados fieles y antiguos. El modelo piramidal jerárquico familiar trasladado a la empresa. La mentalidad del productor. La ética de la resolución por el emparejamiento. De una personalidad neurótica, culpabilizable, responsable y reflexiva, de los procesos a lo largo del tiempo. Del full time.

En el Hoy: los éxitos del pasado son los fracasos del futuro. No hay tiempo para aprender desde abajo. La familia al servicio de la empresa. La eficiencia, la eficacia y la excelencia no dan lugar a

los hijos problemas. Algunas veces es necesario despedirlos como funcionarios. Premiar por resultados. Diferenciar herederos de ejecutivos profesionalizados. La competencia del mercado estalla en la familia. Algunas veces surge el sálvese quién pueda. Retiros según posibilidades y sueldos de mercado acorde a la tarea desempeñada. El peso del grupo familiar es un salvavidas de plomo. La empresa como sistema semiabierto se maneja desde el mercado mundial hacia adentro. La familia debe revisar su ideología acerca del trabajo, el dinero y los afectos y evaluar la idoneidad familiar para la batalla competitiva. La tendencia a la trasgresión en un medio trasgresor pone en riesgo el apellido. La necesidad del expertise y una gestión profesionalizada obliga a despedirlos o reconvertirlos. La pérdida de niveles, el achatamiento y la profesionalidad jaquea las jerarquías huecas. La mentalidad del vendedor y la satisfacción del cliente. La necesidad de provocar y administrar la competencia interna. La meritocracia como valor familiar. Al full time. (Srebrow, 2005)

En el cambio de siglo, las empresas cuentan con nuevas herramientas junto con nuevos conocimientos; y nuevas maneras de articularlos.

Al nuevo concepto de la inteligencia emocional que giraba entorno al autoconocimiento, la inteligencia social se centra en la capacidad de sintonizar con las necesidades del otro.

En nuestros días, muchos hablan que sintonizar con los empleados es el paso obligatorio antes de convencerlos para que den todo por la empresa. Si al líder se lo reconoce es por su capacidad para lograr que los que están con él se sientan bien. Los nuevos descubrimientos neuronales demuestran que los jefes que se preocupan por transmitirles comprensión y preocupación a sus empleados obtienen una recompensa en términos de rendimiento.

Si bien la tecnología aporta soluciones, también se le reconocen limitaciones. El teléfono celular y los mails son los grandes enemigos de la buena comunicación entre el líder y sus colaboradores.

Una investigación realizada en una consultora de reclutamiento de ejecutivos en Argentina, dio como resultado que los ejecutivos seleccionados que habían sido despedidos por resultados ineficientes, a pesar de haber sido contratados por su experiencia de negocio, los despedían porque tenían poca inteligencia emocional, no sabían dirigir bien a la gente. Ignorar el componente emocional del comportamiento humano es impedir el completo entendimiento de la organización.

Lo primero que se aprende sobre la inteligencia emocional es que no se aprende, al menos con los métodos a los que el management está acostumbrado: libros y charlas inspiradoras. Según Daniel Goleman, psicólogo y autor de La Inteligencia Emocional, esta inteligencia nace en el sistema límbico del cerebro a cargo de sentimientos, impulsos y estímulos y no en el neocórtex, que controla la capacidad analítica y técnica, la de libros y seminarios. Por eso, mejorarla es un proceso de voluntad y meses, "como llegar a tener un buen swing de golf".

La empresa constructora con integrantes familiares y no familiares vive un entorno social y educativo con nuevos matices. Percibir este nuevo contexto forma parte de la dinámica laboral. El argumento más escuchado es que no habrá reforma educativa con posibilidades de éxito si no se producen cambios en la familia que dejen atrás la falta de límites y jerarquías de los últimos tiempos. Esta horizontalidad familiar se traduce en un deterioro de sus funciones lógicas, que impide o dificulta la comprensión y el manejo de las categorías abstractas de los estudios superiores, como se observa en los fracasos masivos para el ingreso en las universidades nacionales.

La actual falta de autoridad en el seno de las familias, la ausencia de contención y de diferenciación en los roles familiares e incluso el registro de papeles invertidos, con hijos que mandan y padres que obedecen, dejan a los jóvenes en un estado de apatía y desinterés general, les produce dificultades para entusiasmarse, para apasionarse y entregarse sostenidamente a un objetivo, y les provoca temores y conductas fóbicas que obstaculizan sus estudios.

La desorganización y desconcentración son nuevas problemáticas del aprendizaje. Una de las fuentes es la posición de simetría y paridad que los padres transmiten a sus hijos, sin advertirlo. Las dificultades de contención familiar provocan impulsividad y desorganización.

La realidad muestra datos de 2007 que el 50% de los estudiantes inscriptos en el Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires deserta antes de comenzar sus carreras, mientras que egresan apenas el 20 o 21% de los matriculados en todo el sistema universitario público y privado, según datos oficiales de la Secretaría de Políticas Universitarias.

El origen de estos fenómenos es resultado del impacto de las profundas transformaciones del contexto social, histórico, cultural, laboral y educativo, y de las gravísimas dificultades que tienen los padres en este contexto para construir modelos de contención. La pérdida de la seguridad en la condición salarial, en el marco de un Estado debilitado en su función reguladora, arrastra al conjunto de instituciones, y muy particularmente a la familia y a la escuela. Se cede al mercado de consumo y a los medio masivos de comunicación parte de la función estructurante y se propone una cultura de la inmediatez, el consumismo, hedonismo, individualismo, narcisismo y facilismo.

Más allá de los múltiples cambios de la familia actual (familias ensambladas, monoparentales, consensuadas) y de la dosis de autoritarismo y violencia que aún persiste, existen denominadores comunes que pasan por la mayor cercanía, confianza y demostración afectiva en el vínculo entre padres e hijos. Pero esta proximidad en el vínculo, que ha sido una gran conquista porque ha barrido con el miedo y la distancia de épocas anteriores, no se ha podido acompañar con la construcción de modelos de contención y diferenciación.

La autoridad de los padres es mucho más difícil de sostener en un mundo atravesado por la incertidumbre, la inseguridad social y laboral, la falta de garantías y certezas, donde los únicos apoyos son los propios valores y la propia percepción. Los límites ya no se pueden establecer por decreto, sino que tienen que ser reconocidos y aceptados para ser internalizados, lo cual implica un arduo trabajo de coherencia y consistencia por parte de los adultos, que deben aprender a trabajar en conjunto. (Messing, 2007).

El actual cuadro en la vida familiar y educativa puede revertirse contemplando el restablecimiento del contacto comunicativo y la expresión de los afectos que permiten salir de la desconexión emocional. El ejercicio del respeto y la renuncia al maltrato y la violencia en la comunicación hacen que los jóvenes recuperen el respeto por sus propios intereses vocacionales. La reincorporación de los padres como figuras protectoras permite la salida de las situaciones fóbicas que la situación de aprendizaje y el compromiso con una carrera despiertan. La recuperación de la jerarquía grande-chico permite establecer jerarquías y elegir entre los propios intereses para poder llegar a una decisión. El aprendizaje de una posición activa en la comunicación, a través del ejercicio de la insistencia, el pedido y la expresión de las propias emociones sin sometimiento ni desubicación, prepara a los jóvenes para vencer los obstáculos de la vida universitaria y también de la vida laboral. (Messing, 2007).

Todas estas cuestiones darán lugar a que las organizaciones y las familias que las fundaron analicen y reflexionen sobre estos cambios junto con las nuevas tecnologías que han impactado sin piedad ni tiempo y puedan diseñar modos de convivencia y producción armoniosos y rentables.

Bibliografía

Albornoz, C. Tapia, G. Castro, M. Núñez R. (2003) - **Cuaderno Profesional nº 6 Fideicomiso**. Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Aliverti, C. Rey, A. Díaz Virzi, O. (2002) - **Cuaderno Profesional nº 3– Evaluación de proyectos para la gestión empresarial** – Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Ayala, J.C. (2006) - **Materia RRHH en las Pymes** – Posgrado en Especialización en la Gestión de Pymes – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.

Cavedo, C., Galilea, D., (2006) – **Sector Turismo** – La Construcción como herramienta del crecimiento continuado – Cámara Argentina de la Construcción.

Conferencia: **Crédito para la vivienda y desarrollo inmobiliario. Contribución para la Argentina**. (Noviembre 2007) - Banco Central de la República Argentina.

Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo (2003) – **Manual del Ejercicio Profesional del Arquitecto** - Documento aprobado por Resolución del Consejo CPRE 0094 – 10/09/2002.

Convención Anual de la Cámara Argentina de la Construcción, 56º edición (2008) – **Ministro de Economía y Producción de la Nación Lic. Carlos Fernández**.

Coremberg, A, (2006) – **Impacto del sector Construcción en la economía argentina luego de la crisis de 2001 a 2002** – La Construcción como herramienta del crecimiento continuado – Cámara Argentina de la Construcción.

de Pablo, J.C. (2005) – **Después de Kahneman y Tversky; ¿Qué queda de la Teoría Económica?** – Revista de Economía y Estadística vol. XLIII año 2005 – Instituto de Economía y Finanzas – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Córdoba.

Fassio, A., Pascual, L., Suárez, F. (2006) – **Introducción a la Metodología de la Investigación**. Ediciones Macchi.

Fisher R., Ury W. Patton B. (1998) - **Sí ...¡de acuerdo!** Editorial Norma.

Formanchuk, A. (2005) – **La comunicación también es un recurso de la empresa** – Seminario Deporte, Psicología y Empresa.

Fundación Observatorio PyME (2007) – **Informe 2007-2008 Evolución reciente, situación actual y desafíos futuros de las PyME industriales** -

Giménez, R. 6/10/2007 - **Diario La Nación**.

Hindle, T. (2008) – **Management: las 100 ideas que hicieron historia** – The Economist

Hoshi Ryokan (2009) – Disponible en [http:// www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org) Consultada el 06/01/2009.

Kahneman, D., Tversky, A., (1979) – **Prospect Theory: An analysis of decision under risk** – Econometrica nº2, vol.47.

Kahneman, D. (2003) – **Maps of bounded rationality: psychology for behavioral economics** – **American economic review**, diciembre.

Kliksberg, B (2006) - **RSE: ¿moda o demanda social?**

Kongo Gumi (2009) – Disponible en [http:// www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org) Consultada el 06/01/2009.

Larroca, H – (2007) - **Materia Seminario de Actualización** – Posgrado en Especialización en la Gestión de Pymes – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.

Las cien Familias Empresarias más antiguas del mundo (2008) –
Disponible en [http:// www.laempresafamiliar.com](http://www.laempresafamiliar.com) Consultada el 24/08/2008.

Llach, J.J., Amadasi, E., Harriague, M. (2004) – **La hotelería y la gastronomía en la economía argentina: Dinámica reciente y perspectiva actual** – Estudio para FEHGRA.

Martínez, O. 18/11/2007- **Diario Clarín**.

Mesero R. (2001) - **Práctica y organización de obra**. Unidad Docencia, Extensión e Investigación. Ceading Ediciones. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo – Universidad de Buenos Aires.

Messing, C. (2007) – **Los intelectuales y el país de hoy** – 07-07-2007 - diario La Nación.

Pavesi P. Avenburg, D – Bonatti, P. (2004) - **La decisión – su teoría y práctica. Aplicaciones conceptuales. Casos**. Grupo Editorial Norma.

Pavesi .P. (2000) - **La decisión**. Ediciones Cooperativas.

Programa PM Value de Administración de Proyectos (2009) - **Metodología de Administración de Proyectos** – PM Value Administración de Proyectos.

Resolución nº 88/99 del 07/12/99 – **Ética y roles del arquitecto dentro de un equipo** – Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo.

Riqué J. (2006) - **Materia RRHH en las Pymes** – Posgrado en Especialización en la Gestión de Pymes – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.

Roffé, M. (2005) - **Seminario Deporte, Psicología y Empresa** – Asociación de Psicología del Deporte Argentina.

Sainz, A. 7/10/2007 - **Diario La Nación**.

Sallenave J. P. (1990) - **Gerencia y planeación estratégica**. Grupo Editorial Norma.

Samuelson, P., Nordhaus, W., Pérez Enrri, D (2003) – **Economía** – Mc Graw Hill.

Sapetnitzky. C. (2000) - **Administración Financiera de las Organizaciones**. Editorial Macchi.

Sardegna, P. (2001) - **PyMEs – Relaciones laborales en las pequeñas empresas**. Editorial Universidad.

Srebrow, C. (2005) - **Materia Empresas Familiares** – Posgrado en Especialización en la Gestión de Pymes – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires.

Sinay, S. (2007) - **Revista La Nación**.

Stuhlman, S (2005) - **Materia Empresas Familiares** – Posgrado en Especialización en la Gestión de Pymes – Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires.

The Economist (2006) - **La riqueza no implica felicidad – Capitalismo – Paradojas de la vida moderna** – diario La Nación.

Torrente, F (2007) - **Psicoterapia cognitiva INECO** – diario La Nación.

Vázquez, J., Stering, H. (2004) - **Dirección Eficaz de PyMEs** – Ediciones Macchi.