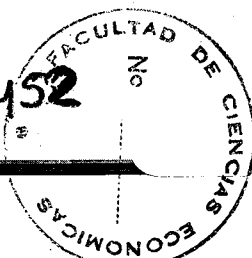


Col. 1502 | 0452



076-0002

UNIVERSIDAD NACIONAL DE BUENOS AIRES

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.

CARRERA DE POSGRADO DE ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS EN CRISIS.

TRABAJO FINAL.

TITULO: "Crisis. No todo pasa por la Liquidez"

TUTOR: Dr. José ESCANDELL.

CATALOGADO

ALUMNO: Cr. Maximiliano NOVAS.

42 G.320, G.240  
N4C  
Todo Febr.

Año 2002.

## **INTRODUCCION**

- **Situación de Crisis. Definición. Características.**

Una situación de crisis puede definirse como una ruptura, un corte de las variables válidas a un momento determinado; esto representa que toda medida efectiva queda obsoleta, produciendo un desplazamiento de aquellos agentes que no advierten la invalidez de las estrategias formuladas.

Toda situación de crisis representa también nuevas oportunidades; quienes tengan la capacidad de percibirlas y aprovecharlas obtendrá ventajas significativas respecto de competidores que no pudieran hacerlo.

También puede entenderse como crisis, el no conseguir lo previsto en cualquiera de sus magnitudes, cualitativas o cuantitativas, que se hayan propuesto. Según la amplitud de la desviación, la crisis será más o menos importante, y en consecuencia, fácilmente remediable o no.

La noción de crisis está ligada a las alteraciones y a las rupturas que puede provocar el cambio.

En general, hay crisis como consecuencia de la aparición de una modificación súbita e inesperada que altera el desarrollo corriente, suscitando con la mayor frecuencia un estado de desequilibrio e incertidumbre.

Desde el punto de vista sociológico, la crisis es una situación colectiva caracterizada por contradicciones y rupturas, plena de tensiones y desacuerdos, que hacen que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta que deben adoptar, porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o inclusive algunas veces están desfasadas con relación a las nuevas posibilidades que ofrecen los intereses y las ideas que surgen del cambio. Esta definición merece algunos comentarios<sup>1</sup>.

- a) La extensión de una crisis es variable, según afecte solamente a una actividad determinada, o bien a todas las actividades al mismo tiempo. En general una crisis que afecta a una sola actividad es superficial y pasajera, en tanto que la otra transforma los espíritus con profundidad y es más durable.
- b) La innovación es fuente de una crisis, en tanto sea a la vez inédita, súbita y generadora de inseguridad.
- c) Aunque súbita, la innovación no se prolonga en crisis, si resulta inmediatamente útil desde el punto de vista de las comodidades de los usuarios.
- d) En el fondo, una crisis nace esencialmente de las dificultades de previsión.

Como vemos, y ya situados dentro de las empresas, toda situación crítica está caracterizada por un contexto cambiante, es decir se producen cambios continuos, en

---

<sup>1</sup> Material extraído de la Carrera.

los mercados, en la tecnología aplicable, en los canales de distribución, en la micro y macro economía, etc.

Para adaptarse a estos movimientos, las empresas deben tomar decisiones estratégicas y no basar su proceso decisorio en intuiciones personales de sus directores, a su vez es imprescindible que la estrategia formulada se ponga en práctica en el tiempo justo y necesario.

Por lo mencionado hasta aquí, podríamos dividir una situación de crisis en distintas etapas<sup>2</sup>, desde su manifestación, hasta su superación, a saber:

- I. *Confusión desestructurante*: El impacto de los cambios producidos, hace que la organización paralice su continuidad y que sus integrantes no encuentren la forma de desenvolverse.
- II. *Hostilidad*: Se genera un conflicto por enfrentamiento de posiciones individuales, cada grupo o individuo intenta anteponer sus necesidades por sobre las de los demás.
- III. *Pérdida y duelo*: Los integrantes de la organización comprenden y aceptan la gravedad de la situación. Los intereses individuales o sectoriales se canalizan mediante un enfoque consensuado. Se acepta la idea de abandonar sistemas o políticas que ya no resultan útiles.
- IV. *Adaptación al cambio*: Reconocida la situación crítica los esfuerzos se centran en construir un proyecto de organización que aproveche las oportunidades provenientes del contexto.

Podríamos decir que toda organización que tenga la capacidad suficiente como para detectar estas etapas y producir los ajustes necesarios en el menor tiempo posible, arribaran a buen puerto. Y por lo tanto transitarán indefectiblemente por los cuatro estadios. Aquellas empresas que fracasan en su intento de superación no llegarán a la tercer o cuarta etapa.

- Crisis y Cambio.

Las necesidades de los clientes y empleados están influidas por la evolución de la tecnología, la competencia y los usos. Para seguir siendo útiles a estos agentes hay que dirigir adelantándose un segundo a estas necesidades, dándoles satisfacción y además creando diferencias, ventajas con la competencia, ello significa lograr cambios constantes.

Las actitudes son el motor del cambio. Las crisis se evitan o se superan con cambios constantes y periódicos.

La crisis es no saber adaptarse al cambio por falta de recursos mentales, psicológicos o económicos. Adaptarse a los cambios implica empresas ágiles, el cliente no espera,

---

<sup>2</sup> "Análisis Organizacional y Empresa Unipersonal". Schlemenson Aldo.

tiene múltiples opciones que le tientan. El cambio debe producirse al tiempo justo, ni antes, ni después.

Es oportuno aclarar que se incluye el concepto de *cambio*, ya que es un elemento inserto en la definición de *crisis*, pero por su importancia será desarrollado, en un capítulo aparte.

Como vemos en ningún momento se ha hecho hincapié, en las condiciones económicas, financieras como causa principal de una situación de crisis, sino por el contrario, considero que son una más dentro del conjunto de problemas que pueden derivar en una crisis. Lo que sucede muy a menudo es que, para la mayoría de los empresarios argentinos sólo están en crisis, cuando tienen problemas de liquidez, o sus ganancias personales se ven disminuidas. A su vez la crisis originada por este tipo de causas, requiere medidas más simples y de menos complejidad, tanto en su diseño, como en su implementación. Es más sencillo, por ejemplo, vender un activo inmovilizado, que producir una reingeniería de procesos

Cuando la dirección de la empresa le otorga mayor preponderancia a las actividades económicas – financieras, olvidando la reconversión constante de las actitudes de todos sus integrantes, podrá llevar a la empresa a "morir de éxito", ya que circunstancias muy especiales que rodean a la empresa, tales como, necesidades de los clientes, de los empleados, nuevas tecnologías, etc., requieren un dominio y una adaptación a ellas.

- Tipos de crisis.

Las crisis potenciales y sus variaciones son incontables; ninguna organización podría aspirar a prepararse para todos los tipos posibles.

Las categorías genéricas de crisis van desde las técnicas y económicas, hasta las humanas y sociales. Como ejemplo se podrían citar, entre las primeras, ataques externos (extorsión, soborno, boicot, falsificación, robo de información, rumores, etc.); y entre las segundas, crisis de imagen corporativa (daños en la reputación), de recursos humanos (sustitución de ejecutivos, moral deficiente), de sicopatología (terrorismo, imitadores, sabotajes, secuestro de ejecutivos, etc.)

- Crisis y Paradigmas.

A lo largo del tiempo y de la historia las organizaciones han vivido inmersas en diferentes contextos que ofrecían distintas oportunidades y amenazas, lo que implica una adaptación, necesaria para la continuidad de la misma, a las condiciones impuestas por cada una de esas realidades.

Frente a la realidad imperante, existen dos estrategias clásicas de comportamiento organizacional:

**El comportamiento Adaptativo:** implica la adecuación a una cierta realidad, que es previamente identificada de algún modo, por ejemplo: diseño de escenarios posibles, estudios, investigación de mercado, etc.

La realidad tiene identidad propia, y nuestra organización debe seguirla, cambiar adaptándose.

**El comportamiento Proactivo:** puede expresarse como la transformación de la organización para convertir las debilidades en fortalezas estratégicas, aquí el cambio depende de la organización, es ésta la que cambia construyendo una realidad diferente.

La percepción que se haga de la realidad y el comportamiento derivado de ella, depende del paradigma que adoptemos.

Un paradigma significa todo conjunto de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada, en el que se basan para adoptar cierta visión de la realidad y un modelo de comportamiento acorde con tales creencias y valores.

Los paradigmas tienen ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas está el hecho de que permiten concentrar la atención sobre unos pocos aspectos y facilitan operar sobre ellos sin distraerse en otros. El inconveniente más destacado es que descartan todo aquello que no es considerado válido por el paradigma, esto impide aprovechar oportunidades o reconocer un problema.

Su utilización en análisis de organizaciones facilita la identificación de determinadas características ante las condiciones imperantes en el medio donde se desarrolla la organización en cuestión. Es decir ante determinadas pautas, sobre las que gira la actividad de la empresa, identificaremos los lineamientos característicos y el tipo de empresa con la que nos encontramos.

#### Los cuatros grandes campos paradigmáticos.

##### **Paradigma del Orden Adaptativo.**

La realidad se ve en función de cierto orden que la justifica y la organización trata de adaptar su comportamiento a dicho orden. La lógica es a tal estímulo, tal reacción.

##### **Paradigma del Orden Proactivo.**

Aquí el comportamiento no pasa por la adaptación sino por la necesidad de estimular dicha realidad para respuestas y productos previamente concebidos.

Los comportamientos más comunes para generar el cambio se basan en las investigaciones de mercados y clientes, el desarrollo de productos, y en general, en la orientación hacia el mercado a través de la generación de necesidades de consumo.

##### **Paradigma del Caos Adaptativo.**

En este paradigma se encuadran las organizaciones flexibles, ágiles y capaces de dinamizar los cambios. La lógica parte de la observación de lo que han hecho las empresas exitosas, para agregarlo a su propio desarrollo.

### **Paradigma de la Proactividad en el Caos.**

A este paradigma le corresponden aquellas organizaciones que son capaces, a partir de sus propias condiciones, generar una expansión creativa que las proyecte hacia el futuro. Son las organizaciones denominadas "inteligentes" (aprenden y continuamente expanden su capacidad creativa).

- La crisis y su impacto en el cambio de paradigmas.

Según el tamaño de la organización de que se trate y de su preparación para hacer frente a situaciones de crisis, este fenómeno puede hacer cambiar las pautas y procedimientos en que la empresa basa su desarrollo, o sea que una situación de crisis produciría un cambio en el paradigma de la organización. Por ejemplo una organización que se encuentre dentro del tipo Adaptativo, es decir que reacciona ante un estímulo de la realidad imperante, no puede hacerlo por no contar con los medios suficientes (por ejemplo, no puede incorporar la tecnología básica y necesaria para competir en el mercado, por falta de medios de financiación). Por lo tanto esta empresa debería producir un cambio en su paradigma a los efectos de lograr, no solo, una superación de la situación de crisis, sino también un cambio en sus propias reglas que le permitan desenvolverse en situaciones más acordes a sus recursos. No es necesario que la empresa se encuentre en una situación de crisis para rever sus procedimientos y estructuras, en mi opinión, el ideal sería que una empresa sea lo suficientemente ágil, no sólo para adaptarse a las condiciones impuestas por el medio que la rodea, sino también para darse cuenta el ideal de paradigma a adoptar para las distintas situaciones que se le presenten.

## CAPITULO I.

### EL LIDERAZGO Y LA CRISIS.

El líder de una organización juega un papel preponderante en el desarrollo de las actividades de los grupos de trabajo y por ende en la consecución de los objetivos propuestos.

El líder guía a su gente hacia las metas establecidas, por ello una gestión exitosa de su parte llevará al éxito de la organización.

Cuando una empresa se encuentra en una situación de crisis la actuación del líder resulta de vital trascendencia para la superación de la misma.

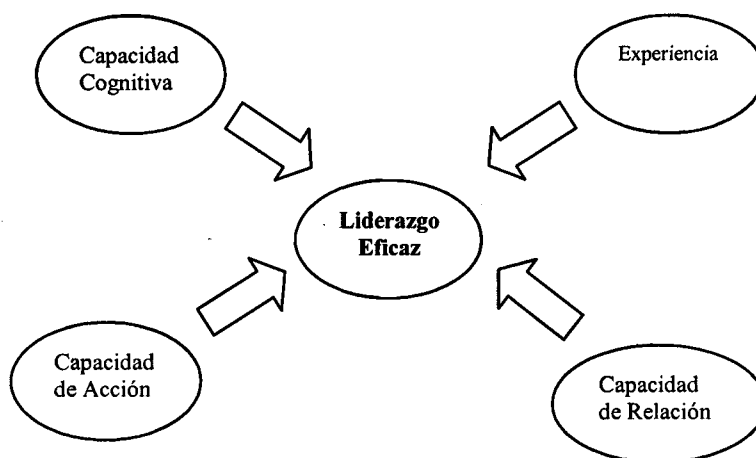
Un líder ineficaz retarda los tiempos de recuperación, ya que seguramente no cumplirá con las condiciones y virtudes necesarias para formar parte de un comité de crisis, por ejemplo, ó ser quién comprometa al personal a realizar mayores sacrificios por el bien de la empresa.

Es decir, un mal liderazgo también implica costos, como por ejemplo:

- El grupo de trabajo no sabe qué tiene que hacer. Se pierde tiempo y recursos.
- El grupo esta desmotivado, la tarea no se completa en tiempo y forma.
- Los individuos no funcionan en equipo, los resultados que se obtienen son menores a los que se lograrían trabajando conjuntamente.
- El grupo trabaja sólo para cumplir, no se preocupa por mejorar la tarea.
- Generalmente los empleados terminan abandonando el proyecto.
- El personal no desarrolla su potencial.
- El grupo es incapaz de solucionar situaciones nuevas.

Es fundamental contar con un líder que sepa las *técnicas fundamentales*, que son aquellas relacionadas con la delegación, comunicación y con la motivación.

#### ***Habilidades esenciales de un buen líder:***



- **Capacidad cognitiva:** es la habilidad de pensar con claridad y de analizar problemas, de establecer planes y tomar decisiones al respecto. Implica utilizar un enfoque lógico, pero sin olvidar ideas innovadoras.
- **Capacidad de acción:** es la habilidad de lograr que se haga el trabajo. Relacionado con las técnicas de delegar, motivar y comunicar, ya mencionadas. El entusiasmo que muestre el líder, proporciona la base de motivación del equipo de trabajo. Los líderes eficaces se mueven por un deseo de éxito, el estímulo es interno, no deriva de un factor externo, como puede ser el económico.
- **Capacidad de relación:** es la habilidad para el trato social, permite crear confianza y establecer relaciones laborales productivas. Los líderes eficaces se interesan por los miembros del grupo de trabajo, los comprenden y se preocupan por ellos.
- **Experiencia:** conocimiento técnico del ámbito profesional. Otorga autoridad, no jerárquica, sino funcional, para la hacer prevalecer sus ideas. Este tipo de autoridad, a mi criterio, es mucho más productiva que la autoridad ejercida por la posición de jerarquía que se ocupe, el equipo trabajará convencido y confiado en que con las medidas adoptadas se logrará el objetivo propuesto.

Volvamos al tema de las **habilidades básicas**<sup>3</sup>, recordemos que son: comunicación, delegación y motivación. En una situación de crisis se necesita del aporte de todos los miembros de la organización. Es fundamental lograr un alto compromiso de todos los agentes relacionados con la empresa, tanto internos, como externos. El esfuerzo y la unión de todos es necesaria para lograr la superación. Pero que se necesita para alcanzar esto, un líder que cuente con estas habilidades básicas.

### **Comunicación.**

Conocer los principios de la comunicación permute conseguir que los mensajes se capten en su totalidad y de manera inmediata.

Una buena comunicación implica que el mensaje que se reciba sea igual al que se envió. Como asegurar que el mensaje ha llegado bien? Organizando la comunicación por medio de reuniones individualizadas con el equipo. Teniendo en cuenta todo el proceso de comunicación.

#### **1. Construcción del mensaje.**

Se piensa en el mensaje y se estructura de manera que el receptor lo entienda. Es necesario que el líder se plantee:

¿Que quiere conseguir?  
¿Por qué es necesario lograrlo?

---

<sup>3</sup> Chris Roebuck. Liderazgo Eficaz. Blume Empresa. Edición 2000. Págs. 32 a 43



- ¿Cuándo es preciso transmitir el mensaje?
- ¿Cómo se logrará un mejor resultado?
- ¿Dónde debe producirse?
- ¿Quién debe llevarlo a cabo?

## 2. Adaptar el mensaje.

Adaptar el mensaje al interlocutor al que va destinado, generalmente se trata de un grupo de trabajo, por lo tanto tendrá que diseñar el mensaje hasta que encaje con las distintas personalidades de sus miembros. Por ejemplo, no es lo mismo encargarle una tarea a un empleado experimentado, que a un estudiante en prácticas. El objetivo de finalizar la tarea es el mismo, pero se necesitará incluir más información en el mensaje dirigido a la persona inexperta. Hay que dar a cada persona la información que necesite.

## 3. Confirmación.

Es la oportunidad de comprobar que el receptor ha comprendido el mensaje. Se logra planteando preguntas y escuchando atentamente las respuestas. Lo ideal es que estas preguntas sean abiertas, es decir que no se puedan contestar con un "sí" o un "no", por ejemplo en lugar de preguntar: "¿Cree usted que este plan dará resultado?", lo que sería una pregunta cerrada, se debe preguntar: "¿Qué problemas cree usted que podrían surgir con este plan?"

Resulta útil, escuchar sin interrumpir y luego resumir los puntos importantes y cotejarlos con el interlocutor.

Para una comunicación eficaz, debe tenerse presente:

- ✓ Utilizar un lenguaje sencillo, claro y adecuado a los interlocutores.
- ✓ Comprobar que el entorno es el apropiado para transmitir el mensaje.
- ✓ Captar la atención del receptor.
- ✓ Comprobar que el mensaje se ha entendido bien.

## Delegación.

Existen dos criterios esenciales para decidir en quién delegar: "conocimiento del ámbito / experiencia" y "motivación / compromiso". De estos dos factores, también depende en tiempo que el líder deberá destinar a la supervisión.

Cuanto más incentivado y preparado esté el equipo de trabajo, más se podrá delegar, con lo que el líder podrá disponer de más tiempo para ocuparse de tareas que sólo a él le atañen.

Antes de asignar un trabajo adicional a una persona o equipo, debe verificarse la carga de trabajo que tiene, y después proceder a la delegación.

Delegar eficazmente trae los siguientes beneficios:

- ① Asegura que el trabajo lo va a realizar una persona o grupo capaz de hacerlo con éxito.
- ① El líder dispone de más tiempo para ocuparse de las funciones propias del liderazgo, como por ejemplo, planificar, crear vínculos.
- ① Otorga la libertad justa a la persona encargada del trabajo, de modo que no está sometida a un control excesivo, ni se le asigna una tarea que no es capaz de realizar.
- ① Los empleados pueden sacar mejor provecho de sus conocimientos y mejorar su capacidad.
- ① Reduce las fuentes potenciales de conflicto dentro del grupo de trabajo.

¿Cuáles son los trabajos que se pueden delegar?

- Trabajos cotidianos, rutinarios o de menor importancia.
- Trabajos que pueden realizar otros integrantes del equipo además del líder.
- Trabajos que los miembros del grupo puedan realizar mejor que el líder, debido a su especialización.
- Trabajos que impliquen un desafío para quienes lo tienen que hacer, de modo que implique una ayuda en su desarrollo profesional.

¿Cuáles son los trabajos que el líder debe realizar por sí mismo?

- Trabajos que requieran su supervisión personal, ya que nadie más tiene autoridad para decidir o experiencia suficiente para llevarlos a cabo.
- Trabajos relacionados con el desarrollo del equipo a largo plazo: planificación, aumentar el compromiso, establecer controles y sistemas de evaluación, establecer metas y objetivos, construir espíritu de grupo.

## **Motivación**

Saber delegar y comunicar permite una mayor motivación del equipo, lo mismo funciona para la inversa, es decir, si el grupo está motivado, estará más propenso a la delegación y será más sencillo comunicarse, pues sus integrantes prestarán más atención y estarán más dispuestos a lo que se les solicite.

Cuanto más motivado esté un empleado, menos tiempo tendrá que dedicar su jefe a su supervisión para conseguir que realice el trabajo correctamente.

Es importante destacar que no a todas las personas les motivan las mismas cosas. Abraham Maslow, creador de la Pirámide de necesidades, explica que todos hacemos las cosas incitados por el fin de satisfacción de nuestras necesidades. Tomando un camino ascendente en la pirámide encontramos: Necesidades fisiológicas, Necesidades de Protección y Seguridad, Necesidades Sociales, Necesidad de Estima, y por último, Necesidad de Autorrealización.

Un líder eficaz debe tener en cuenta las necesidades particulares que mueven a los miembros de su organización o grupo de trabajo. Existen estudios que comprueban que

los motivos económicos no son los principales, dentro de la escala de satisfacción individual, teniendo, en muchos casos, por encima a factores tales como, el *reconocimiento de la labor*, es decir a la contribución aportada por el empleado para la obtención de los resultados buscados. *La participación*, permitir la opinión de todos los niveles integrantes del grupo, tener en cuenta su intervención y aplicar las sugerencias que resultan un aporte positivo.

El líder debe saber que el factor económico puede funcionar como un reconocimiento, un premio, pero no alcanza para la *motivación*, sino que puede ser una consecuencia de un sistema de motivación eficaz. Es decir motiva a su equipo a través de factores como los mencionados anteriormente, y premia los buenos resultados obtenidos mediante un factor económico.

En situaciones de crisis, hemos dicho que es imprescindible para la supervivencia de la organización adaptarse a los cambios, sean impuestos por situaciones del contexto, o por reestructuración interna. Estas medidas de cambio serán eficaces sólo, si el líder logra imponer y convencer a los integrantes de la organización, de la necesidad de implementar medidas que suponen dejar atrás políticas, procedimientos y costumbres que resultan ineficaces para la situación actual. Es por esto que el líder debe tener y aplicar las habilidades fundamentales mencionadas: *Comunicar, Delegar, Motivar*.

Una organización, inmersa en un contexto de crisis cuyo líder no reúna las características mencionadas, seguramente no estará en condiciones de superar tal situación y peor aún estará aquella empresa donde la figura del líder esté totalmente ausente, ya que seguramente un clima de desconcierto y caos se apoderará de la organización.

- Liderazgo Lateral.

Como consultor o persona que tiene acceso a la autoridad de la organización, es importante poner atención en la posibilidad de detectar lo que el especialista en negociación de Harvard, Roger Fisher, y su colega Alan Sharp denominaron "liderazgo lateral"<sup>4</sup>. Este concepto subsanará el déficit de liderazgo y posicionará mejor a la empresa para intentar imponer medidas de recuperación.

Ahora bien, ¿cómo se detecta o se crea "un líder lateral"? Hay que tener en cuenta que el liderazgo verdadero no se reduce a una cuestión de autoridad meramente formal. Los líderes son eficaces cuando otras personas los reconocen como tales, al escuchar seriamente sus ideas, valorar y seguir sus sugerencias, por lo que debe mirarse hacia aquellas personas que logran esto.

---

<sup>4</sup> Harvard. N° 15 | jul-ago 2000 | Pág.1 a 3 – "Cómo liderar cuando usted no es el jefe"

Quien aspira a convertirse en líder no necesita solo carisma, sino virtudes como la dedicación al trabajo y la integridad. Seguramente sea alguien que constantemente cuente con información que sea reconocida por el grupo.

En un grupo, los líderes ayudan a mantener a los participantes en foco, formulando las preguntas adecuadas. Quien logre dirigir la atención del grupo hacia la revisión y el aprendizaje desempeñará, de hecho, el papel de un líder.

A menudo, los equipos llevan adelante un proyecto y, a su término, realizan una evaluación para saber qué aprendieron. Es más eficaz aprender a medida que se avanza, lo que significa realizar breves revisiones de lo hecho

Por último, también cabe tener en cuenta que, el liderazgo comienza desde el lugar que ocupamos.

- El líder, en relación a las etapas de la crisis.

Pasemos a reflexionar sobre las habilidades básicas del liderazgo eficaz. Podemos pensar que si el liderazgo es eficaz se debe a que estás habilidades se encuentran presentes en la cabeza de la organización, esto no garantiza ser inmune a una situación de crisis. Relacionándolo con las ya mencionadas etapas de la crisis, cuanto más fuerte sea la presencia del líder, menos tiempo se necesitará para pasar por todas las etapas y habrá más probabilidades de éxito de superación de la crisis.

Por lo tanto es importante que el líder logre constituir un mensaje convincente, acerca de la magnitud de la crisis, y los sacrificios necesarios para intentar revertir la situación; la transmisión oportuna y clara del mismo, logrará reducir el desconcierto, la parálisis y los conflictos de posiciones que se generan en las dos primeras etapas de la crisis, y permitirá una concientización tal, en los integrantes de la organización, que permita implementar las nuevas medidas tendientes a la adaptación al nuevo contexto.

En este sentido es muy oportuno resaltar la necesidad de predicar con el ejemplo; el líder debe tener un accionar consecuente con sus dichos. Suele ocurrir que en muchas empresas, al mismo tiempo que les piden a sus empleados austeridad y no derrochar recursos, sus jefes, cambian de modelo su lujoso automóvil personal, por ejemplo. Seguramente esta actitud, que se puede encontrar más a menudo en pequeñas y medianas empresas, estará muy lejos de lograr comprometer a los empleados en políticas de ajustes o grandes cambios.

En esta última etapa de la crisis, la que determinará la continuidad o no de la organización, juega un papel primordial la "motivación". Sin un grupo motivado, las políticas y acciones implementadas no arribarán a buen puerto, los individuos no encontrarán razones suficientes para su compromiso. Aquí es necesario combinar los objetivos perseguidos por la empresa (recomponer el posicionamiento de mercado, reducir costos operativos, etc.) con lo que quieren sus integrantes, es imprescindible detectar sus necesidades (mantener su trabajo, mayor capacitación, rotación de puestos, etc.) para orientar la motivación hacia ellas.

Situaciones críticas pueden representar la mejor oportunidad para que los individuos desnuden sus creencias y pensamientos, por lo que es la oportunidad ideal para llegar a cada persona de la organización y lograr cumplir sus expectativas.

Las empresas deben encontrar la manera de saber quiénes son sus mejores empleados, descubrir cuáles son sus preferencias y necesidades, garantizar su satisfacción y asegurarse de que perciban sus beneficios.

Con respecto a la delegación, el líder debe, y aún con más énfasis en épocas críticas, encontrar la persona adecuada para cada tarea o acción a delegar, caso contrario serán en vanos todos los esfuerzos para sobrevivir a la crisis, ya que, delegar tareas que requieren una capacidad notoriamente menor a la que posee la persona, solamente logrará desmotivar al empleado. Este se sentirá despreciado, pensará, con razón, que sus esfuerzos serán desaprovechados, deseará terminar con el tema lo más pronto posible, sin importar los resultados, debido a que le imputará, al líder, falta de capacidad para llevar adelante la gestión de superación de la crisis. Es decir que no solo pasa por la desmotivación del destinatario de la delegación, sino que se está construyendo el clima más propicio para no alcanzar las metas fijadas.

Este tipo de conductas se presenta con más frecuencia en las pequeñas empresas, donde el dueño es a su vez, el líder del grupo de trabajo, y quién debe diagramar las políticas de la empresa, lo que desgasta la relación con el grupo y afecta su capacidad de liderazgo. En los casos que este tipo de empresas se encuentran en una situación de crisis, debe suplantarse la figura del líder, para lograr delegar con eficiencia (ya hemos visto qué tareas delegar, y los beneficios que se obtienen) y alcanzar los resultados buscados. Es decir deben recomponerse los procedimientos para el desarrollo de las actividades.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
Profesor Emérito Dr. ALFREDO L. PALACIOS

## CAPITULO II

### **LOS PROCESOS DE CAMBIOS.**

Como hemos señalado, la situación de crisis implica o es consecuencia inevitable de la no percepción o adaptación de los procesos de cambio. El mundo evoluciona constantemente, las innovaciones producidas en algún momento afectarán el normal desenvolvimiento de la organización, sea del tipo que sea, tarde o temprano el cambio se presentará.

A continuación trataremos de estudiar el concepto de cambio, de individualizar sus elementos y de conocer sus consecuencias.

- **Elementos del cambio.**

John H. Zenger, consultor americano, definió diez elementos del cambio. Expresando, además, que es muy posible que el cambio se produzca aunque alguno de estos elementos no se presente, pero cuantos más ocurran, mayores posibilidades habrá de imponer el cambio y producirá sus efectos concretos<sup>5</sup>.

1. ***Existencia de una fuerza externa.***

Es la presencia de un impulso externo, una causa que mueve a la empresa hacia el cambio.

Las empresas privadas reaccionan ante la aparición de nuevas tecnologías, una fuerte competencia o modificaciones drásticas de los mercados en los que operan. Los entes públicos son influidos por protestas de ciudadanos, restricciones presupuestarias.

Tanto unos como otros rara vez tienen una gestión anticipativa del cambio, nunca accionan sobre el futuro que viene, sino solamente reaccionan cuando ha llegado.

La ausencia de presiones externas puede constituir un obstáculo para el cambio. En estos casos aumenta la exigencia de contar con un liderazgo capaz de llevar adelante los cambios.

2. ***Dirección abierta y accesible.***

Es lo que inicia el proceso de cambio y lo impulsa en todos los ámbitos de la empresa.

Si una empresa todo lo que desea es mantener su situación actual, le basta con un correcto ejercicio de las funciones directivas, pero un verdadero líder inyecta nuevos rumbos a la empresa o la impulsa a mejorar sus prestaciones.

3. ***Objetivos específicos para cada grupo.***

Los cambios exigen que toda la empresa comprenda claramente la misión que persigue la reforma. Deben fijarse claramente los objetivos específicos para cada grupo, equipo o

---

<sup>5</sup> Etapas expuestas en la asignatura "Superación de la situación de crisis".

división. El esfuerzo a realizar se debe percibir como parte de un proceso continuo y a largo plazo. Cada grupo de trabajo debe saber los pasos a seguir en apoyo al plan general. El cambio de una empresa en crisis no puede plantearse como un mero objetivo de llegar al umbral de rentabilidad, sino que debe enmarcarse dentro de un plan director que defina el "querer ser" de la empresa.

#### **4. *El cambio del equipo directivo.***

Frecuentemente, en una situación de crisis, será necesario modificar la conducta de los directivos actuales, fomentar la participación de los demás integrantes, mejorar la comunicación y romper las barreras que los separan del resto de la empresa.

Se trata de un cambio en su voluntad de involucrar a personas de otros niveles, de agrupar equipos, de buscar una verdadera participación en la toma de decisiones, de hacer partícipes a agentes externos a la organización.

#### **5. *La participación.***

Los cambios necesitan y exigen la participación del personal. Para ello, como ya hemos visto, hay que compartir con ellos la información, aumentar el reconocimiento y la responsabilidad. Lograr un efectivo compromiso personal de los empleados. Esta actitud no debe confundirse con mostrarse blando o débil, sino por el contrario, se necesita asumir la autoridad, ya que seguramente se exigirá más del personal.

#### **6. *La reestructuración.***

Los cambios implican un nuevo diseño de la estructura de la empresa, normalmente en el sentido de la descentralización. Consiste en prescindir de niveles intermedios, reduciendo la escala jerárquica, introduciendo funciones de staff en la línea de mando y también aumentar las obligaciones del personal y confiarle nuevos cometidos. La organización perderá rigidez y adquirirá flexibilidad.

Garantizando mayor flexibilidad y permitiendo más creatividad, los individuos adquieren nuevas energías y mayor sentido de la responsabilidad.

#### **7. *La coherencia de la cultura de la empresa.***

La implantación de un proceso de cambio implica la elección del personal adecuado para dicha cultura y la adaptación a ella de los nuevos empleados, mientras que es preciso adaptar o apartar a aquellas personas que oponen obstáculos a su construcción.

El proceso de integración debe dirigirse por personas que compartan las nuevas ideas. Para que la nueva cultura sea coherente es preciso determinar en que consistirá y precisar la forma de adaptar a los nuevos empleados y prepararlos para las nuevas normas internas.

#### **8. *Aprender nuevas habilidades.***



Los cambios en la empresa son la resultante del cambio de un gran número de individuos gracias a la adquisición de nuevas habilidades. Los cambios exigen la mayoría del personal adquiera nuevas formas de conducta. Estas nuevas habilidades implican: capacidad de trabajar en equipo y de solucionar problemas conjuntamente, la manera de relacionarse con los compañeros de trabajo, ser líderes capaces, adoptar prácticas de dirección más adecuadas y, en algunos casos, perfeccionar los conocimientos técnicos.

#### **9. *Los medios de apoyo.***

Implica poner en marcha mecanismos de compensación adecuados, criterios para la evaluación de rendimientos, métodos de selección, sistemas para el tratamiento de datos y distribución adecuada de las oficinas.

#### **10. *El refuerzo.***

La consolidación de los cambios tiene lugar cuando las personas reconocen y celebran los logros obtenidos. El personal debe ver periódicamente los logros alcanzados por el cambio y experimentar cierta gratificación por el esfuerzo realizado.

La función de la dirección consiste en reforzar periódicamente los cambios y hacer que el personal sea consciente de los pasos dados y los objetivos alcanzados.

#### **• Etapas del proceso de cambio.**

##### **I. Lanzamiento y Movilización.**

Es el empuje inicial que necesita la empresa para comenzar la transformación. Implica motorizar una acción en pos de un futuro diferente. Características de esta etapa:

*Sensación de urgencia.* Es necesario atacar el deseo de no innovar. Para ello se necesita dejar en claro que es preciso "comenzar ya" y que "no hay alternativa", estas acciones hay que manejarlas con cuidado para no generar un cuadro de pánico o ansiedad.

*Despidos ejemplares.* Implica despedir aquellos gerentes o jefes que la gran mayoría del personal conoce que son ineficaces y que no pueden permanecer en una empresa competitiva. Esta medida ejemplificadora generará un clima de que "la cosa es en serio".

*Crear agentes de cambio.* Implica la necesidad de contar con un grupo de gente para guiar el cambio, con adecuados conocimientos, habilidades y experiencia, y también con cierto nivel de confianza y objetivos compartidos.

*Visión – Objetivos Generales – Estrategia.* La definición de la orientación es vital, debe ser clara, realista y fácil de comunicar. Implica brindar un diagnóstico y propuestas de

mejoras lo más claro posible. Involucra una determinación del escenario futuro y una explicación del por qué se debe cambiar.

*Metas y Tablero de Comando.* Resulta de suma utilidad resumir en indicadores los objetivos de la empresa, y de ellos, elaborar metas concretas para los principales grupos de la empresa. Debe tratarse de diseñar un tablero de control con los principales indicadores del desempeño de la empresa. Este tablero posibilitará compara el antes y el después del proceso de cambio.

*Cambios en salarios y recompensas.* Deberá revisarse la remuneración de los agentes claves en el proceso de transformación. Usualmente, producto de estos cambios, las personas tienen nuevas responsabilidades y tendrán exigencias más importantes.

## **II. Organización del cambio y reestructuración.**

Implica establecer una estructura organizacional de transición. Será necesario definir dotaciones, roles y tareas. Puede significar promociones y despidos.

### *a) Organización del cambio.*

Las empresas, normalmente, tienen una estructura concebida desde la ejecución, es decir, llevar a cabo planes establecidos. Estas organizaciones no están pensadas para cambiar.

Cuando se quiere implementar un cambio deben definirse cuatro roles:

1. *El impulsor.* Es quien lidera el cambio, lo apoya políticamente, aprueba los recursos y toma las decisiones claves.
2. *El Equipo de Transformación.* Se haría cargo de proyectos especiales que no pudiesen ser delegados. Por ejemplo: búsqueda de socios, despidos, venta de activos, etc.
3. *Comunicación y Capacitación.* Habrá que comunicar la nueva orientación de la empresa, los objetivos del cambio y los resultados que se van obteniendo.
4. *Innovación.* Cada propuesta de mejora implica un proyecto. Un equipo interdisciplinario de hará cargo del proyecto: análisis, evaluación, implementación, prueba piloto, medición de resultados.

### *b) Reestructuración.*

De acuerdo al diagnóstico y a la propuesta de cambio que surja, es posible que sea necesario hacer:

- Cambios en la estructura de personal.
- Transferencias de personal, que signifiquen promociones o disminuciones de poder.
- Reducciones de personal.

Todo esto se concreta en un nuevo organigrama, con nombre definidos y dotaciones claras. Es conveniente la redacción de roles y de tareas de los puestos que se modifican.

### **III. Implementación a través de proyectos.**

Cada propuesta de cambio debe transformarse en un proyecto. Para esta etapa pueden darse algunas recomendaciones:

- ◆ Para cada idea de cambio, formularse un proyecto.
- ◆ Cada proyecto tendrá una justificación que motive ser evaluado. Esto permitirá establecer un orden de prioridades.
- ◆ Para cada proyecto, un responsable. Aún cuando su ejecución este a cargo de un equipo.
- ◆ En cada proyecto, fijar una fecha de iniciación y finalización, con un cronograma de las distintas tareas.
- ◆ Establecer el plazo óptimo de seguimiento del proyecto, mínimo mensualmente.
- ◆ No dar por terminado el proyecto hasta que no se midan los resultados.

### **IV. Consolidación del cambio.**

Implica el esfuerzo para que los cambios realizados se consoliden, y se creen las condiciones para que la empresa evolucione. Esto involucra varios pasos:

#### ▲ Cambio de cultura.

La cultura está formada por un conjunto de reglas, creencias, valores, expectativas, costumbres, que generan formas de desenvolvimiento que fueron exitosas en algún momento.

Para cambiarla hay que detectar los valores que son contrarios al cambio propuesto. En esta fase debe generarse una actitud de orientación al cliente, productivista.

El lograrlo depende de los resultados obtenidos, debe quedar claro que los nuevos enfoques son superiores a los anteriores, esto requiere un gran esfuerzo de comunicación.

#### ▲ Control Integral de gestión.

El tablero de control diseñado originalmente debe expandirse hasta llegar al nivel de cada individuo, cualquiera fuese su posición.

#### ▲ Reconocimiento y promociones.

El reconocimiento deberá ser monetario y no monetario. Debe reconocerse los factores motivadores para cada sector de la organización. Los procesos de evaluación de desempeño deben incorporar los nuevos conceptos.

#### ▲ Desarrollo del aprendizaje individual. Acciones.

Comprometerse al desarrollo de las personas. El conocimiento acumulado en una empresa está en su gente y se expresa en los productos y servicios que ofrece.

Desarrollar proyectos que impliquen la formación de individuos de alto potencial.

Identificar conocimientos y habilidades críticas y establecer una estrategia de capacitación adecuada.

Balancear la oferta y la demanda de habilidades y conocimientos, evitar la concentración de talentos en algunos sectores.

▲ Desarrollo de la organización.

Diseñar una estructura organizacional adecuada. El desafío es encontrar aquella que permita la adaptación rápida al contexto cambiante.

Incrementar el desarrollo de actividades a través de equipos de trabajo.

Capturar el conocimiento mundial. Implica crear mecanismos para que el conocimiento que se genera en el mundo se obtenga, se analice, de utilice y se almacene.

Integrar la empresa al medio. Las empresas deberán lograr ser apreciadas y respetadas, por sus actos en la comunidad.

• La resistencia al cambio.

La implementación de la estrategia formulada, implica necesariamente llevar adelante cambios dentro de la organización y todo cambio genera oposiciones, resistencias. El cambio en la empresa puede originar diversos problemas, pero el factor humano es el origen de la mayoría. La resistencia de los miembros de la organización puede resultar el mayor obstáculo para la implementación de nuevas políticas, objetivos o métodos.

La definición de resistencia implica un juicio de valor, en donde los agentes de cambio suponen que su realidad es la correcta. El inconveniente sobreviene al tratar de imponer esa nueva realidad.

Se puede agrupar las fuerzas de resistencia al cambio en tres grandes categorías:

- i. Incertidumbre sobre los efectos del cambio.
- ii. Deseo de mantener beneficios actuales.
- iii. Prevención a las debilidades presentes en los cambios propuestos.

Los miembros de la organización pueden resistirse psicológicamente al cambio porque desean evitar la incertidumbre. Las formas tradicionales de hacer las cosas dan precedentes que guían las acciones de los miembros de la empresa, las consecuencias de los caminos tradicionales son por lo menos bien conocidas y predecibles.

El cambio impuesto desde afuera o propuesto por la dirección puede ser interpretado por los subordinados como una señal de que no hacen bien sus trabajos. Ellos se sentirán presionados y desorientados sobre el por qué de los cambios, y entonces, en lugar de verlos como una forma más efectiva de alcanzar objetivos comunes, los consideran como agresiones personales.

Aunque el cambio beneficia a la organización en conjunto, es probable que afecte negativamente a alguno de sus miembros. Para determinados individuos, el coste del cambio en términos de pérdida de poder, prestigio, salario, calidad, etc., no podrá ser compensado suficientemente por los beneficios del cambio.

Algunos miembros de la organización se resistirán al cambio por sus temores a los problemas potenciales que aparentemente no tomaron en consideración los directivos que diseñaron la estrategia. Esta forma de resistencia puede resultar positiva y debe ser aceptada y considerada por los directivos para lograr resultados más eficientes.

La lucha contra la resistencia al cambio implica conocer que les pasa a las personas, por qué se resisten a los cambios, como manejar conflictos y como tratar luchas de poder. Un error común es subestimar el efecto que el cambio tiene en las personas. Las personas sienten una sensación de pérdida. Piensan que su futuro no es seguro. Dejan de sentir que saben qué deben hacer.

El cambio origina reacciones en los individuos involucrados, como por ejemplo: ansiedad, dificultad para concentrarse en la tarea, desilusión, preocupación por compañeros que dejaron la empresa, culpar a los gerentes, miedo a lo desconocido.

### **Tipos de resistencia**

| <i><u>Tipos</u></i> | <i><u>Causas</u></i>                                                                                                                                                         |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Técnicas            | <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Hábito e inercia.</li><li>♦ Miedo a lo desconocido.</li></ul>                                                                        |
| Políticas           | <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Asignación de Recursos.</li><li>♦ Juzgamiento a directivos.</li><li>♦ Amenazas a grupos de poder.</li></ul>                          |
| Culturales          | <ul style="list-style-type: none"><li>♦ Los buenos viejos tiempos.</li><li>♦ Sensación de seguridad.</li><li>♦ Organización preparada para hacer siempre lo mismo.</li></ul> |

### **Cómo superar la resistencia al cambio.**

La existencia de resistencia a las propuestas de cambio es una señal de que se han cometido errores en la forma en que se han presentado o comunicado. El problema para la dirección es determinar la causa de la resistencia.

Muchos tipos de resistencias pueden ser superados involucrando a los empleados en las discusiones y decisiones relacionadas con el cambio.

Los cambios impuestos totalmente desde arriba pueden hacer sentir a la gente que sus conocimientos y habilidades pueden ser ignorados, y por lo tanto, generará resistencias.

Para superar la incertidumbre, es interesante hacer colaborar a los empleados en la definición de las nuevas políticas, esto posibilitará que surjan todas las objeciones de forma tranquila y abierta. Estas objeciones deben ser evaluadas y cuando son mejoras efectivas deben integrarse al programa de cambio.

La clave para gestionar el cambio en la empresa es motivar adecuadamente a los integrantes de la misma, para lograr su total encolumnamiento con los planes trazados por la dirección. Para ello es muy importante reconocer cinco factores determinantes de la satisfacción en el trabajo:

1. Éxito
2. Reconocimiento del éxito.
3. El trabajo en sí mismo.
4. La responsabilidad.
5. El progreso.

Es muy común pensar que la motivación pasa, exclusivamente, por el salario, pero es importante destacar que la satisfacción que proporciona es de corta duración, comparada con la que se obtiene por el reconocimiento del éxito o el progreso personal.

M. Hammer señala que la resistencia al cambio es natural e inevitable. Se relaciona con las preocupaciones de la gente, no con sus argumentos. Sostiene que no hay una sola manera de enfrentarla. Sugiere aplicar, alternativamente: incentivos, información, intervención, adoctrinamiento, y participación<sup>6</sup>.

Según R. Biasca<sup>7</sup>, las armas para luchar contra la resistencia al cambio son aquellas tendientes a modificar el comportamiento humano:

- ♦ Liderazgo eficaz, nuevos objetivos, cambio de expectativas.
- ♦ Comunicación explícita e implícita.
- ♦ Participación.
- ♦ Ejemplos exitosos, modelos de referencia.
- ♦ Cambio de procesos y de estructura organizacional.
- ♦ Revisión de las obligaciones recíprocas entre organizaciones y empleados.
- ♦ Nuevos criterios para incorporar y despedir personal.
- ♦ Nuevos estímulos.
- ♦ Coerción.

Ichak Adizes<sup>8</sup>, sostiene que toda transformación representa un desafío, una amenaza y también una oportunidad. Y es bueno que genere problemas, porque éstos son una característica vinculada con el crecimiento. Indica, además, que no hay que neutralizar los inconvenientes que puedan surgir, porque entonces se estaría negando la transformación. La implementación de todo cambio ocasiona conflictos, por la sencilla

---

<sup>6</sup> Nota extraída de la asignatura "Superación de la situación de crisis".

<sup>7</sup> Change Management. Ediciones Macchi. 1998

<sup>8</sup> Profesor de la Anderson School of Management de la UCLA.

razón de que se está alterando algún interés. Pero si se trata de frenar el conflicto, también se frena el cambio. Para que el conflicto sea constructivo es fundamental alimentar una cultura de confianza y respeto mutuos<sup>9</sup>.

- **Estilo de conducción para procesos de cambio.**

En la implementación de cambios, todos los integrantes de la organización estarán observando los movimientos del equipo de conducción.

El autor Guillermo R. Schmitt presentó diez pautas mínimas para un estilo de conducción del liderazgo, que aplicándolas en plenos procesos de cambio, podrían asegurar la implementación de los mismos.

1. *Hacer el trabajo sucio primero.*

Implica implantar, en primer término, las acciones más dolorosas, de modo de provocar un shock al sistema. Estas acciones tienen que ver con la reducción de la estructura organizativa.

Estas acciones producirán el efecto de demostrar, por un lado, que se es serio con respecto a llevar a cabo el proceso de transformación, y por otro lado, libera y alivia a aquellos ejecutivos y funcionarios que no son despedidos, potenciando la posibilidad de colaboración y motivación de los mismos.

Estas medidas deberán ser acompañadas por acciones menores de carácter simbólico, como reducción de gastos de viáticos, congelamiento en el recambio de los autos de ejecutivos, suspensión de personal temporario, etc.

2. *Comunicación de los avances.*

Mantener adecuadamente informados y comunicados a los integrantes de la organización y a los grupos de interés involucrados, con respecto a las medidas que se vayan tomando, y los resultados obtenidos.

Un líder exitoso debe ser visible, no debe tener sustituto para la comunicación y el contacto personal. Los temas que enfatiza en las reuniones y en conversaciones informales con colegas, serán de fundamental importancia para ir cambiando la cultura de la organización. En muchos casos el líder fracasa porque no comunica las razones de las medidas que toma y la organización entra en situación de parálisis.

3. *Determinar altos estándares de performance.*

Promover y premiar con entusiasmo y justicia el desenvolvimiento individual. Los estándares de performance deben ser suficientemente altos, ya que se necesitan para cambiar radicalmente la situación. No debería tolerarse la ineficiencia.

4. *Moverse con rapidez.*

El líder deberá tomar decisiones y acciones en forma rápida y con coraje. Para esto es imprescindible contar con líneas de comunicación muy cortas y con intercambio de información diaria.

---

<sup>9</sup> Gestión | V3 N° 3 | may - jun 1998 | (Gestión) Pág. 114 a 119

**5. Ejercicio pleno del poder y autoridad.**

El líder debe estar dispuesto a utilizar su poder al máximo en la ejecución de las acciones contenidas en el plan.

**6. Cuestionar todo.**

Es frecuente en empresas en crisis que los informes internos reflejen parcialmente la realidad y que los mismos sean distorsionados por el proceso burocrático gerencial. La manera de cuestionar esta información es utilizar fuentes de información distintas y confrontarlas para llegar a la realidad de los hechos.

**7. Definir un cuadro de organización simple.**

Asignar claramente los responsables para el logro de cada una de las acciones. Primeramente se tenderá a la centralización para lentamente ir delegando.

**8. Lograr el cambio cultural.**

Los mensajes deben ser claros y simples. Se debe celebrar y premiar los nuevos valores que se necesitan introducir. Mejor calidad de producto, mejor atención al cliente, mayor productividad. Estos cambios se irán transmitiendo y permeabilizando el tejido social de la organización.

**9. Diseminar el liderazgo.**

En muchos casos se logra capacitando a los gerentes en cuanto a que el liderazgo tiene tres componentes: el logro de la tarea, la construcción de un equipo de trabajo y el desarrollo del individuo.

**10. Fomentar la motivación.**

Como ya se ha señalado, la motivación del individuo es indispensable para poner en marcha el conjunto de acciones necesarias para producir los cambios propuestos. Si el personal se entusiasma con las nuevas tareas y el nuevo rumbo de la organización, la cooperación y alineación a los objetivos será óptima.

**Errores que no se deben cometer.**

El proceso de cambio se realiza a través de una serie de pasos que, usualmente requiere una considerable cantidad de tiempo.

La crítica de los errores, en algunos de los pasos puede tener un impacto devastador, retardando la velocidad adquirida y negando los resultados obtenidos.

**Error 1. No establecer un sentido de urgencia.**

La mayoría de los esfuerzos de cambios exitosos, comienzan cuando algunos individuos comienzan a mirar duramente la situación competitiva de la empresa, la posición en el mercado, tendencias tecnológicas, y la performance financiera. Es necesario entonces que quede clara la urgencia con que se debe cambiar de rumbo para recuperar posiciones perdidas.



**Error 2. No crear un lazo de unión bastante fuerte.**

Los cambios son imposibles, al menos que la cúspide de la organización sea partidariamente activa. Esta participación debe contagiar al resto del equipo y crear el sentimiento de unión en pos de un objetivo común.

**Error 3. Ausencia de visión**

Se debe desarrollar una figura del futuro, relativamente fácil de comunicar y apelar a los clientes, accionistas y empleados.

Sin una visión sensible, el esfuerzo de transformación puede disolverse dentro de una lista de confusiones y proyectos incompatibles.

**Error 4. No comunicación de la visión.**

Los empleados no harán sacrificios, aún cuando están disconformes con la situación actual, a menos que ellos creen que el cambio útil o productivo es posible. Por esta razón, la visión exitosa usualmente incluye nuevas posibilidades de crecimiento y el compromiso de tratar justamente a la gente involucrada.

La comunicación se da con palabras y hechos, esta última, es generalmente más eficiente y poderosa.

**Error 5. No quitar los obstáculos a la nueva visión.**

La comunicación debe complementarse con el levantamiento de los obstáculos que puedan plantear los individuos de la organización. A veces el obstáculo es la propia estructura organizacional. Quizás el peor obstáculo sea el nivel jerárquico, quienes desechan el cambio

**Error 6. No planear sistemáticamente y crear metas de corto plazo.**

La real transformación lleva tiempo y el riesgo de que se vaya perdiendo la velocidad adquirida aumenta, si no hay metas a corto plazo para lograr y celebrar. Sin victorias a corto plazo demasiadas personas se rendirán y unirán sus líneas a aquellas personas que se resisten al cambio.

**Error 7. No asegurar los cambios en la cultura de la organización.**

Es importante para afianzar la transformación necesaria mostrar constantemente a la gente los nuevos comportamientos, aptitudes y procedimientos que han contribuido a mejorar el desempeño de la empresa.

- **Crisis y procesos de cambio.**

Hemos visto lo común que es asociar a una organización en crisis con su falta de capacidad de adaptación a los cambios sobrevinientes. Existe entonces la postura del cambio permanente, de la administración de la mejora continua, algo así como correr siempre delante de la bola de nieve sin que esta nos pase por encima. Si bien esto es por

demás valedero, hay que tener en cuenta, lo que se denomina, la *fatiga del cambio*<sup>10</sup>, generada por una iniciativa de cambio perpetua.

El líder debe ser el principal filtro, para desechar iniciativas inconsistentes, este debe concentrarse en mejoras puntuales, en vez de pensar solamente en transformaciones a gran escala, lo ideal es crear un ambiente en el que los miembros de la organización ni siquiera perciban que están cambiando.

Según Henry Mintzberg, la mayoría de las organizaciones triunfa gracias a los pequeños esfuerzos de cambio que empiezan en los niveles medios e inferiores y, más tarde, son advertidos por la alta gerencia.

El profesor David A. Garvin<sup>11</sup> explica que las principales razones del fracaso de iniciativas de cambio, son las deficiencias en el diseño y en la comunicación. Entre las primeras se pueden encontrar fallas en el manejo de procesos subyacentes al trabajo, por ejemplo, en los sistemas de gestión de performance, eludiendo los cambios de comportamiento que deberían instrumentarse. Entre las segundas, podemos citar la no discusión abierta de los temores de los empleados. "La gente quiere saber en qué se basan los líderes para pensar que el cambio es posible".

Los líderes deben permitir que los empleados conozcan los argumentos a favor y en contra de las opciones de cambio rechazadas.

Toda empresa que se encuentre en una situación de crisis, deberá generar un proceso de cambio, a fin de intentar recuperar su viabilidad, cualquiera fuera la causa o razón de la crisis. En este contexto, existe un elemento esencial, que debe fomentarse para lograr generar el cambio necesario, llamado *creatividad*. La empresa debe pasar de un management controlador a un management de gestión creativa, es decir de un estilo de conducción, que juzga a la gente solo por los resultados que producen, a uno que promueva un ambiente de trabajo donde la creatividad de las personas tenga libertad de expresión, implica identificar a los talentos e ideas, prever sus necesidades y diseñar los procesos para poner en práctica las innovaciones.

La economía está evolucionando, desde las grandes organizaciones cuya ventaja competitiva se originaba en el tamaño y escala, hacia ventajas que son más intangibles y vinculadas con ideas novedosas, ingeniosas y a una mayor flexibilidad

Ahora bien, ¿como se fomenta un ambiente creativo?

Implica adquirir distintos tipos de conocimientos e información, hay que hacer todo lo posible para lograr una visión totalmente renovada, para hacer las cosas en forma diferente.

Se trata de encontrar nuevos intereses, expectativas y la forma de hacerlas realidad.

Todo esto necesitará la alineación de dos elementos muy importantes de la organización, la estructura y la estrategia. Estos factores deben adecuarse al nuevo

---

<sup>10</sup> Revista Harvard N° 22 – Autores R. Moss Kanter – N. Morgan – H. Mintzberg

<sup>11</sup> Profesor de Administración de la Escuela de Negocios de Harvard. Harvard | N° 22 | nov - dic 2001 | (Harvard Management Update) | Pág. 10 a 11

ambiente. La estrategia deberá tener que ver más con la creación de una comunidad y una visión compartida del negocio, tiene que moldearse de modo tal de direccionar la creatividad hacia los resultados buscados, ya que la suma de gente que genere ideas no produce un resultado matemático de alinear las acciones en la dirección correcta.

En cuanto a la estructura, deberá permitir el fluido de nuevas ideas y su apropiada canalización hacia procesos de decisión que las concreten en procesos que generen valor. Esto tiene que ver líneas menos rígidas y formales, con relaciones de autoridad flexibles, es decir la estructura deberá gozar de un grado de permeabilidad tal que permita la circulación de nuevas ideas y proyectos, sin que mueran antes de por lo menos, ser consideradas.

Es oportuno incluir los conceptos vertidos por James Brian Quinn<sup>12</sup>, en una entrevista a la revista Gestión<sup>13</sup>: "el intelecto y la innovación son la fuente de prácticamente todo valor económico, crecimiento y diferenciación competitiva". Además propone como modelo la "adhocracia", una forma de organización que acorta los ciclos, aumenta el aprendizaje y mejora las probabilidades y el valor potencial de los resultados innovadores.

Este profesor es partidario de las meritocracias, ya que en ellas se recompensa a las personas que hacen algo valioso para un cliente o para la compañía; en lugar de alentarlas a respetar o mejorar el poder burocrático, se las premia por solucionar un problema.

En la adhocracia, los equipos se forman para resolver un problema en particular, no existen como tales antes ni después de haber encontrado la solución. Y la alta gerencia funciona como un facilitador de estos grupos ad hoc.

En este tipo de organización, el vínculo no se establece a partir de líneas de autoridad formales o de la delimitación de territorios. Lo que las une son los intereses comunes y las interrelaciones de conocimiento. Son líneas intelectuales y no líneas de autoridad.

Sus miembros deben tener habilidades en forma de "T". La barra vertical representa un profundo conocimiento de alguna disciplina en particular; un factor indispensable, ya que sin ese conocimiento nadie los buscaría para solucionar problemas. La barra horizontal refleja la predisposición y la capacidad para conectarse con otras personas, una habilidad valiosa por cuanto no son pocos los expertos demasiado introvertidos, que suelen ignorar a la gente que los circunda. Hay muchas corporaciones que ahora, en las búsquedas de personal, pasan a los postulantes por el tamiz de la "T".

La incorporación de estos conceptos se debe a su relación con la pregunta antes formulada, acerca de cómo se fomentaba la creatividad dentro de una organización, lo expresado por el profesor James B. Quinn, responde a este interrogante y a su vez demuestra otros de los principios de viabilidad de todo proyecto: la imprescindible alineación de la estructura, la estrategia y la cultura. La cultura debe promover la colaboración, la obtención del máximo beneficio del conocimiento y el óptimo manejo de la información disponible.

---

<sup>12</sup> Profesor de Management en el Dartmouth Collage.

<sup>13</sup> V4 N° 4 – Jul-Ago 1999 – Pág. 74 a 79.

En otro orden de cosas, hay ocasiones en las que no basta con cambiar el ambiente de la organización para que la gente modifique sus actitudes y su comportamiento.

Hay que cambiar la manera de decidir, el proceso de toma de decisiones. Y, con el nuevo proceso de toma de decisiones, cambiar la distribución de responsabilidades, de autoridad, de poder, de influencias, y también la estructura de recompensas, todo lo cual permitirá profundizar el proceso de cambios que, a su vez, será el sustento de la realineación de la estructura. Cuando la estructura y los procesos se cambian repetidamente, los estilos de la gente también cambiarán. Y el comportamiento será diferente. Quienes no puedan cambiar, probablemente abandonen la empresa.

- **Importancia del líder**

Ya hemos destacado lo fundamental que resulta la actuación del líder en todo proceso de cambio, su participación puede lograr la superación de la crisis y también atentar contra la viabilidad de organización.

Al respecto el autor Fred Kofman<sup>14</sup>, en una entrevista publicada en la revista Gestión<sup>15</sup>, manifiesta que: "El líder debe cambiar *con* la gente, y ser un catalizador del cambio: no el que revuelve la mezcla, sino una sustancia más. Alguien que se involucra en el proceso, y que se transforma junto con él. Pero no es lo habitual. Muchos directivos están convencidos de que son los músicos, y que la gente debe bailar al ritmo que ellos marcan. Esa postura, como es obvio, genera mucha resistencia".

"Tener en cuenta, cuando se encara un cambio organizacional, que este tipo de cambio no sólo involucra a los procesos técnicos, sino también los vinculados con la conducta de las personas. Y después, considerar a las personas como un todo, sin dejar de lado ninguno de los aspectos que las caracterizan."

"Para los negocios es importante la parte productiva y racional de las personas, razón por la cual es entendible que los esfuerzos se concentren en ella, con el objetivo de hacerla más eficiente. Pero si el proceso concluye ahí, falta la síntesis: el todo no se vuelve a reconstruir, y es imprescindible hacerlo para ver cómo funciona en la realidad. Existe la ilusión de que una persona llega cada día al lugar de trabajo con su inteligencia abstracta y su capacidad para ejecutar movimientos, como si fuera un robot, y que puede dejar afuera todo lo demás: las emociones, los sueños, la depresión, la visión de futuro, los amores, los miedos. Entonces, los departamentos de recursos son como services de robots, encargados de su mantenimiento, y los líderes suponen que su misión se reduce a elegir los programas que les meterán en la cabeza a los empleados, como si fueran computadoras. Ese burdo reduccionismo crea la ficción de que es posible trabajar con una pequeña porción de las personas, y termina por deshumanizarlas. Educar significa sacar a la luz lo mejor que las personas tienen en su interior".

---

<sup>14</sup> Doctor en Economía de la Universidad de California.

<sup>15</sup> V 6 N° 2 – Marzo / Abril 2001.

"Pero son necesarias otras competencias, más allá de las que se enseñan regularmente, como por ejemplo saber manejar una red de compromisos; de pedidos y promesas. Y, en ese sentido, uno de los problemas es la poquísima integridad con que se trabaja".

"Integridad, significa honrar los compromisos asumidos, no prometer sin intención de cumplir. Y, cuando uno advierte que le será imposible cumplir lo que ha prometido, anunciarlo de inmediato, negociar con el acreedor para minimizar los daños que le podemos ocasionar, y recomprometernos a cumplir en el futuro. Este tipo de comportamiento debería ser la norma, tanto hacia afuera como hacia adentro de la organización".

"Cuando alguien promete algo, uno confía en que cumplirá. Confianza significa realizar una evaluación sobre la competencia de la otra persona para hacer promesas, en tanto que analiza sus recursos efectivamente". En el próximo capítulo se verá este tema de una organización basada en la confianza. Lógicamente esta cualidad será trascendente para lograr, como ya hemos visto, la concesión de ciertas posiciones, para intentar sobrellevar una situación crítica, un ejemplo sería aumentar el plazo de financiación de un proveedor importante.

"La clave es enfocarse en la efectividad, y apuntar a comunicarse de una manera que ayude a alcanzar un objetivo común. La revolución se generará en el mundo del trabajo, debido a la demanda de creatividad y de innovación que tienen las empresas. En consecuencia, se ven obligadas a considerar toda esa parte emocional del ser humano que, históricamente, desecharon, y que se está metiendo por la puerta del costado. Pero todavía no saben cómo manejarla".

"El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual ciertos objetivos, que parecían fuera del alcance de la empresa, gracias a la incorporación de nuevas capacidades se vuelven realizables. En otras palabras, los nuevos conocimientos y habilidades permiten que la organización opere en un nivel mayor de efectividad. Pero tienen que ser, al mismo tiempo, capacidades individuales y colectivas. Cada integrante de la empresa debe poseer ciertas habilidades, y utilizarlas al servicio de las metas del grupo. Lograr esa alineación constituye, precisamente, el trabajo del líder".

### CAPITULO III.

#### **EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN SITUACION DE CRISIS.**

En el capítulo anterior se resalta que las empresas deben cambiar el proceso de toma de decisiones, como medio valido para promover cambios en variables, tales como, asignación de responsabilidades, relaciones de poder e influencias, sistemas de premios y castigos, y lograr así, realinear la estructura a los procesos de cambios que ponen en peligro el desenvolvimiento de la misma.

En este aspecto, es lógico indicar que dentro de una situación de crisis, cada problema o manifestación de la misma necesita la solución óptima, caso contrario se logrará estirar la supervivencia de la organización, pero no se estarán creando las condiciones ideales para la perdurabilidad del negocio.

Muchas organizaciones no resuelven los problemas utilizando procesos que den como resultado soluciones óptimas. Las señales más evidentes, van desde el frecuente fracaso de los grandes esfuerzos de reestructuración o reingeniería, hasta la demora en "solucionar" los problemas más rutinarios, como la creación y el marketing de nuevos productos o la expansión de una franquicia, por ejemplo.

El autor Loren Gary<sup>16</sup> define una guía de seis pasos para tomar decisiones básicas de negocios:

##### **Definir el problema.**

Definir o encuadrar el problema es el paso más importante. Sin embargo, es factible identificar algunos errores obvios. Uno de ellos es definir los problemas en función de una solución propuesta. Otro error: diagnosticar el problema en función de sus síntomas. Atacar prematuramente el síntoma de una venta más lenta de la marca puede derivar en el intento, equivocado, de lanzar una nueva campaña publicitaria. Si el síntoma está causado por dificultades en la distribución, la inversión en publicidad no brindará beneficio alguno. Por lo tanto, no hay que dejar que los síntomas o la solución propuesta le impidan descubrir el problema subyacente.

##### **Identificar los criterios.**

Cuando toman una decisión, casi todos los gerentes necesitan lograr más de un objetivo. Por ejemplo, una cadena de negocios de computación decide expandirse, la elección del lugar para instalar otro local dependerá de varios factores: un espacio comercial que no sea caro, existencia de mano de obra adecuadamente capacitada, proximidad a los centros de distribución, facilidad de acceso para los clientes, investigación de mercado sobre el potencial de ventas de una determinada ciudad o zona.

##### **Sopesar los criterios.**

Debido a que los criterios relevantes variarán en importancia, una vez que todos han

---

<sup>16</sup> Harvard Management Update – N° 2 – Mayo/Junio 1998.

sido identificados habrá que asignarles un valor numérico de acuerdo con su importancia relativa.

#### Generar alternativas.

"Habitualmente se destina una cantidad de tiempo inadecuada a la búsqueda de alternativas. El proceso óptimo de esa tarea debe continuar en tanto el costo de la búsqueda no supere el valor de la información agregada."

En ocasiones, es imposible conocer el valor de la información agregada hasta después de consumados los hechos; es decir, hasta después de haber reunido y analizado la información. Sin embargo, la búsqueda de alternativas debe estar guiada por los valores relativos asignados a los criterios relevantes.

#### Clasificar las alternativas según cada criterio.

Determinar la manera en que cada una de las soluciones alternativas satisface cada uno de los criterios identificados, generalmente implica prever las condiciones futuras, tarea siempre compleja.

#### Calcular la decisión óptima.

Si se han realizado correctamente los cinco primeros pasos, es posible encarar este último sin complicaciones. Para cada alternativa, habría que multiplicar la efectividad esperada de la alternativa para cada criterio por el valor asignado a cada uno de ellos. Al sumar los totales de cada criterio se obtiene un puntaje global para esa alternativa. La alternativa que ha obtenido el puntaje más alto es la opción racional.

#### La resolución de problemas en equipos

"Todos los enfoques hacia la resolución de problemas concluyen con estos dos componentes", dice Steve Mercer, gerente de educación para ejecutivos de la oficina de General Electric en Crotonville, Nueva York. Mercer delinea un enfoque que incluye: definir el problema, iniciar una acción inmediata para contenerlo (o minimizar su daño) mientras se estudian sus causas, verificar la acción correctiva necesaria, implementar la corrección y, por fin, volver al punto de partida para asegurarse de que el problema no se repita.

En el mundo real de las decisiones gerenciales, las investigaciones revelan que el gerente promedio participa de una actividad diferente cada nueve minutos<sup>17</sup>. Por lo tanto, el criterio puramente racional está "limitado" por el tiempo y el costo, que restringen la calidad y la cantidad de información disponible, y también por las percepciones erróneas y los prejuicios en los que suelen quedar atrapados quienes toman las decisiones.

Inmersos en un contexto de crisis, los gerentes deben tomar las decisiones en medio de la incertidumbre y las crecientes exigencias de tiempo y tareas diversas. Sin embargo, el

---

<sup>17</sup> Harvard | N° 2 | may - jun 1998 | (Harvard Management Update) | Pág. 10 a 11

enfoque puramente racional y prescriptivo brinda un marco para comprender cómo puede optimizarse la decisión cuando hay voluntad y tiempo.

Debido a la verdad de lo expresado en los dos últimos párrafos, este mismo autor desarrolla tres reglas más generales, cuyo uso produce más decisiones adecuadas que inadecuadas.

#### La regla de lo disponible

"Un hecho que evoca emociones y es vívido, fácil de imaginar y específico, estará más "disponible" en la memoria que un acontecimiento carente de emociones, difícil de imaginar o impreciso", comenta Bazerman<sup>18</sup>. Y agrega: "El subordinado que trabaja cerca del despacho del gerente, por ejemplo, recibirá una evaluación mucho más crítica de su desempeño porque su superior estará más consciente de los errores que haya cometido". De esta regla resultan tres sesgos: facilidad para rememorar, capacidad para recuperar la información y supuestas asociaciones.

#### La regla de lo representativo

Según Bazerman, "la posibilidad de que un hecho se produzca a partir de la similitud entre ese hecho y otros estereotipos parecidos". Esta regla puede llevar a una "buena primera aproximación", pero cuando la información es insuficiente, depender sólo de ella puede derivar en cálculos erróneos.

Los prejuicios o sesgos que emanan de la regla de lo representativo incluyen la insensibilidad a los índices básicos y al tamaño de la muestra, las concepciones erróneas sobre las posibilidades, la regresión a lo común o habitual, y la falacia de la conjunción.

#### Anclaje y ajuste

"Los gerentes hacen evaluaciones a partir de un valor inicial (anclaje), y van ajustándolo hasta llegar a una decisión final", escribe Bazerman.

Uno de los prejuicios que resultan de esta regla es un insuficiente ajuste del anclaje. Por ejemplo: un sistema de compensación que otorga un aumento promedio del 5 por ciento a todos los empleados puede provocar desigualdades si algunos ya cobraban menos. Otro prejuicio es el sesgo hacia los acontecimientos conjuntivos y disyuntivos: tendemos a sobreestimar la posibilidad de que los acontecimientos tengan lugar en conjunto con otros, y a subestimar la posibilidad de que existan acontecimientos disyuntivos, es decir, aquellos que se producen independientemente de los demás. El sesgo hacia la confianza excesiva es, otra tendencia emanada de esta regla.

Los dos últimos prejuicios son "la trampa de la confirmación" y "la percepción tardía y el maleficio del conocimiento". Buscar evidencia confirmatoria mientras se excluye la búsqueda de información no confirmatoria es un ejemplo de cómo la trampa de la confirmación se inserta en el proceso de toma de decisiones.

La calidad de la toma de decisiones puede declinar por diferentes razones.

---

<sup>18</sup> Profesor de Resolución de Disputas y Organización de la Escuela de Management Kellogg.



Al reducirse el marco temporal para tomar una decisión, la gente le presta poca atención al proceso, y es entonces cuando hacen su ingreso todas las tendencias que atentan contra la formación del juicio.

Una decisión es tan buena como la calidad de la información en la que se apoya; por lo tanto, cuanto mayor sea la cantidad de datos, más difícil será distinguir entre hechos y percepciones. Por otra parte, los conjuntos de datos están cambiando. La implementación de las decisiones tiende a ser más lenta hoy en día, a menudo porque cada una de ellas está encadenada a otras. En consecuencia, desde el instante en que se toma una decisión hasta el momento en que uno está listo para implementarla, los datos relevantes pueden haber cambiado; en otras palabras, las condiciones originales tal vez ya no sean aplicables, más aún en condiciones de crisis profundas y desestructurantes.

Lo importante es contar con un proceso de toma de decisiones transparente. Probablemente la gente de una organización piense que los datos disponibles no son confiables ni suficientes para respaldar una decisión determinada; pero si el proceso es transparente, podrán seguir comunicándose entre sí y explicándose las mutuas presunciones.

En este aspecto es oportuno recordar lo ya mencionado, en cuanto a las habilidades de comunicación que debe disponer el líder de la organización, a fin de lograr un alto grado de convencimiento y compromiso en los agentes de la misma, ya sean estos, internos (empleados, accionistas), o externos (clientes, proveedores, representantes gremiales, etc.). Aspecto clave para lograr imponer nuevas formas e ideas.

Teniendo en cuenta la sistemática denominada SISTEEC<sup>19</sup> (Sistemática de Tratamiento en el Estudio de Empresas en Crisis), que proporciona instrumentos de intervención profesional en empresas en crisis. Uno de ellos, es el Plan de Urgencia. Definiéndolo como un plan de gestión a corto plazo, que pretende reducir las tensiones de tesorería, previsibles o existentes y limitar los efectos negativos que provoca, sobre la actividad económica de la empresa y sus resultados.

Uno de los principales objetivos de este Plan es la creación de un Comité de Dirección, también llamado Comité de Crisis, órgano encargado de llevar adelante el plan de gestión a corto plazo.

Con la creación y puesta en marcha de este Comité, cambiará la forma de toma de decisiones que regía en la empresa hasta entonces.

A efectos de elaborar este Plan de Urgencia es preciso identificar los agentes económicos y sociales internos y externos de la empresa que van a reaccionar negativamente como consecuencia del impacto de la crisis. Es decir las decisiones tomadas por el Comité de Dirección afectarán a proveedores y acreedores varios, instituciones financieras, empleados, clientes y deudores, instituciones públicas, etc., por lo que los frentes a cubrir son demasiados y todos importantes para lograr

---

<sup>19</sup> Elaborada por el Consejo General de Colegios de Economistas de España.

estabilizar la situación de la empresa. Esto implica conciliar diversos intereses a la vez, por lo que el Comité necesitará tener presentes habilidades básicas de negociación.

En este aspecto es interesante destacar lo expresado por el autor James K. Sebenius,<sup>20</sup> sobre los hábitos de los negociadores. Hay tres elementos en juego en toda negociación:

Los "*temas*" que se ponen sobre la mesa para lograr un acuerdo explícito; las "*posiciones*" de cada parte respecto de esos temas, y los "*intereses*" o asuntos subyacentes que se verían afectados por la resolución.

La negociación exige considerar cuál es la mejor alternativa que se nos presenta fuera del acuerdo. El problema debe quedar planteado en términos de "acuerdo versus mejor opción sin acuerdo".

### *Resolver el problema real*

En cualquier negociación, a cada parte se le presenta la alternativa de aceptar un acuerdo o tomar la mejor de sus opciones de no acuerdo. Como negociador, usted avanza todo lo posible, mientras intenta que su contraparte diga "sí", cosa que sucederá sólo si el acuerdo también conviene a los intereses del otro y le resulta mejor que no transar. Por lo tanto, además de proteger la elección que usted ha hecho, su problema de negociación es comprender y configurar la decisión percibida de la otra parte - acuerdo versus no acuerdo-, el hecho de comprender los intereses de la contraparte y dar forma a la decisión del otro para que coincida, por sus propios motivos, con la suya, es la clave para crear y reclamar en forma conjunta un valor sostenible.

No obstante, hasta los negociadores expertos cometen seis errores comunes que les impiden resolver el problema real.

### **Error 1**

#### ***Desatender el problema del otro***

No se puede negociar eficazmente si no comprende sus propios intereses y las opciones que se le presentan si no acuerda.

Dado que el otro le dirá que sí por los motivos de él y no por los suyos, el acuerdo requiere comprender y abordar los problemas de la contraparte como un medio para resolver los propios.

Se debe entender el problema desde la perspectiva del otro.

### **Error 2**

#### ***Dejar que el precio aplaste otros intereses***

Los negociadores que sólo prestan atención al precio convierten acuerdos potencialmente cooperativos en controversiales, usan tácticas de fuerte regateo que suelen dejar en la nada convenios que podrían haber generado ganancias conjuntas.

Los estudios demuestran que, cuando la distribución es demasiado desigual, la gente desdén el botín por considerarlo injusto.

Los intereses en juego incluyen resultados relativos, equidad percibida, imagen de sí

---

<sup>20</sup> Revista Gestión V6 N° 5 – Septiembre / Octubre 2001.

mismo, reputación, etcétera. Los negociadores de éxito enfocan cuatro importantes factores, aparte del precio.

*La relación.* Los negociadores menos experimentados a menudo subestiman la importancia de desarrollar relaciones de trabajo con las otras partes; con sus tácticas exageradamente duras, o por simple descuido, ponen en riesgo esos vínculos. Esto es especialmente válido para los acuerdos entre países.

*El contrato social.* Al ir mucho más allá de una buena relación de trabajo, el contrato social determina las expectativas de la gente acerca de la naturaleza, el alcance y la duración de la empresa, y la forma en que se enfrentarán los imprevistos.

*El proceso.* Con frecuencia los negociadores olvidan que el proceso para cerrar un acuerdo puede ser tan importante como su contenido.

*Los intereses de todos los jugadores.* Los negociadores con menor experiencia se dejan, a veces, hipnotizar por la economía total de un acuerdo, y olvidan considerar los intereses de jugadores que están en posición de destruir el trato.

A menudo, el negociador puede influir sobre la decisión de que el precio domine o se mantenga en su debida perspectiva.

### **Error 3**

#### ***Dejar que las posiciones desplacen los intereses***

Hasta los expertos en acuerdos pueden ver la negociación como una danza de posiciones: si convergen, hay convenio; si no, se llega a un callejón sin salida. En cambio, los negociadores orientados hacia los intereses consideran que el proceso es una reconciliación de los intereses subyacentes: usted tiene una serie de intereses, yo tengo otra, y si resolvemos el problema en forma conjunta estaremos en mejores condiciones de satisfacer los intereses de ambos y, por ende, de crear valor.

### **Error 4**

#### ***Buscar excesivamente un terreno común***

Las convenciones indican que negociamos para superar las diferencias que nos separan. Por lo tanto, recomiendan encontrar acuerdos del tipo ganador-ganador, buscando un terreno común. Sin embargo, muchas de las fuentes de valor que se suelen omitir en las negociaciones surgen de las diferencias entre las partes.

Incluso cuando un tema parece puramente económico, las diferencias en las previsiones pueden alimentar ganancias conjuntas. Supongamos que una empresaria es verdaderamente optimista acerca de las posibilidades de su compañía, que crece rápidamente, y se enfrenta a un posible comprador a quien le agrada la empresa pero es mucho más escéptico respecto del flujo de caja futuro. Un negociador inteligente usaría estas diferencias para zanzar la brecha de valor. Propondría un acuerdo por el cual el comprador pagara un monto fijo ahora y una cantidad contingente más adelante, sobre la base del desempeño futuro de la compañía. Este pago contingente puede parecer bastante valioso para la vendedora optimista, quien espera obtener su valuación más alta, pero no resulta muy caro para el comprador, que es más pesimista.

### **Error 5**

#### ***Descuidar las BATNAs***

BATNA, el acrónimo (en inglés) de "mejor alternativa a un acuerdo negociado",

acuñado años atrás por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton en su libro *Getting to Yes*, refleja el curso de acción que tomaría una parte si el acuerdo propuesto no fuera posible. Las BATNAs determinan un umbral. El hecho de que ambas partes consigan algo mejor que sus BATNAs es condición necesaria para un arreglo. Por lo tanto, definen una zona de acuerdo posible y determinan su ubicación.

Mucha gente asocia poder de regateo con capacidad para infligir o soportar daño, pero la disposición a renunciar a una BATNA aparentemente buena es a menudo más importante. Roger Fisher lo puso en estos términos: ¿qué preferiría tener en el bolsillo trasero mientras negocia un aumento con su jefe: una pistola o una fantástica oferta de trabajo de la competencia?

Además de evaluar su propia BATNA, usted debe examinar cuidadosamente la de la otra parte para estar a cubierto de sorpresas.

## **Error 6**

### ***No ser capaz de corregir una visión sesgada***

La psicología de la percepción lleva sistemáticamente a los negociadores a cometer grandes errores.

*Propensión a creer en su propio libreto.* La gente tiende, inconscientemente, a interpretar la información correspondiente a su lado de la mesa de una manera fuertemente sesgada.

*Percepciones militantes.* Así como nos equivocamos sistemáticamente al procesar información crucial para nuestro lado de la mesa, nos resulta todavía más difícil evaluar a la otra parte, especialmente en situación de adversarios. Extensas investigaciones han comprobado un mecanismo inconsciente que mejora la posición propia, retratándola como "más inteligente, honesta y ética", y difama simultáneamente a la oposición. Esto lleva a percepciones exageradas sobre la posición de la otra parte, y sobreestima el verdadero conflicto.

A medida que se intensifican las discrepancias y el conflicto, los buenos negociadores deben esperar percepciones sesgadas, tanto de su propio lado como del otro. Es útil buscar la opinión de terceros no involucrados.

Siguiendo con las medidas relacionadas con los agentes que interactúan con la empresa, resulta positivo que las decisiones adoptadas sean comunicadas siempre por la misma persona, ya sea para los casos de agentes internos, como externos, pudiendo ser alguien distinto para cada caso. Es decir el interlocutor válido debe ser siempre el mismo, para que el mensaje llegue al receptor sin intermediarios e interferencias. En función de lograr un grado de coherencia en las comunicaciones, y que el mensaje sea único, de lo contrario no se logrará un ambiente óptimo para la negociación y se corre el riesgo de empeorar la situación de crisis.

- ***Toma de decisiones en empresas unipersonales.***

En este tipo de empresa, identificadas de esta forma, por su centralización en una o dos personas del proceso decisorio, independientemente de la forma jurídica adoptada. Dentro de éstas podemos incluir a las micro, pequeñas y medianas empresas, y generalmente las del tipo familiar.

En este tipo de organizaciones, donde las decisiones son tomadas por los mismos dueños del capital empresario, es muy común encontrar cierta falta de profesionalidad, basando la toma de decisiones en intuiciones y experiencias personales. Con una estructura de poder bastante autoritaria.

Para que esta fórmula pueda tener éxito, es necesario suponer un contexto estable y constante, donde las distintas situaciones se repitan en el tiempo y afecten a la organización de la misma forma que en el pasado. Este supuesto es totalmente inapropiado para los tiempos actuales, donde lo único constante es el cambio y la evolución de los factores que influyen en el desempeño de una empresa, desde la tecnología, hasta las necesidades de clientes y empleados.

Sobretudo, dentro de una situación de crisis, esta circunstancia resultará fatal para la supervivencia de la organización, ya que el comportamiento autoritario del líder seguramente, no le permitirá vislumbrar las decisiones apropiadas para este contexto. Inclusive, es poco probable lograr la aceptación de que la crisis está instalada, paso fundamental para intentar tomar decisiones drásticas frente a la misma.

Aquí será vital lograr algún grado de planificación a corto y mediano plazo, para tratar de resistir los impactos más significativos de la crisis, y crear las condiciones necesarias para la viabilidad de la empresa. Seguramente esto requerirá influir sobre el liderazgo descripto, una de las formas puede ser, con la formación de un comité, con profesionales internos y externos.

Igualmente, lo que se pretende resaltar es como una situación crítica puede cambiar la forma de tomar las decisiones dentro de una empresa, es decir, pasando de un proceso intuitivo a uno basado en la planificación.

Lógicamente, esto implica librar una batalla tan importante como la de vencer la crisis en sí misma, ya que el pretender cambiar un liderazgo de este tipo, traerá aparejado el nacimiento de fuertes conflictos y resistencias, tal como ya hemos visto anteriormente.

## CAPITULO IV

### CRISIS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El tipo de organización referenciado en el último punto del capítulo anterior, es el que el autor Henry Mintzberg<sup>21</sup>, denomina de "estructura simple", donde la centralización del poder permite una respuesta rápida, una decisión flexible.

"La centralización tiene la ventaja de asegurar que la respuesta estratégica refleje el total conocimiento del núcleo operativo. También favorece la flexibilidad y adaptabilidad en la respuesta estratégica: sólo una persona necesita actuar. Pero la centralización también puede causar confusión entre las cuestiones estratégicas y operativas. El director general puede quedar tan inmerso en problemas operativos que pierda de vista las consideraciones estratégicas. Alternativamente, puede entusiasmarse tanto acerca de las oportunidades estratégicas que las operaciones más rutinarias se desvanezcan por falta de atención y eventualmente tiren abajo a toda la organización".

Esto es justamente lo que se pretendía resaltar, una estructura de este tipo no será la más apropiada para ambientes complejos y críticos. Su flexibilidad se adapta bien a los ambientes simples y dinámicos, y a las organizaciones jóvenes y pequeñas.

Este tipo de estructura depende exclusivamente de la salud y antojos de un individuo, el dueño de la empresa, por lo tanto, cuando deben generarse los cambios estructurales, es la única persona con poder para implementarlos, y generalmente, se resiste.

Indudablemente, el estado ideal es lograr diseñar una estructura tal que permita a la empresa adaptarse a los cambios tanto internos como externos, es decir una organización tendrá más posibilidades de sobrevivir a una situación de crisis, si cuenta con una un grado de flexibilidad que le permita reaccionar a tiempo.

- **Hacia la organización flexible.**<sup>22</sup>

El desafío es que la empresa debe recrearse continuamente. Sin un modelo de estructura único

Las condiciones de la actualidad, globalización, Internet y la disponibilidad de capitales hicieron del mundo un mercado, y pusieron al cliente, más exigente y selectivo, a disposición de quien pueda satisfacerlo.

Las organizaciones impulsarán una nueva cadena de "valor social", obligadas a generar bienestar y riqueza al mismo tiempo.

Ideas, información, conocimiento, son las mercaderías que circularán en el próximo

---

<sup>21</sup> Diseño de Organizaciones Eficientes – Editorial el Ateneo. Segunda Edición 2001.

<sup>22</sup> Revista Gestión – V4 N° 5 – Septiembre – Octubre de 1999.

milenio y tienen en común su intangibilidad. Quien quiera dominarlas deberá permitir su libre flujo. El tiempo y el espacio ya no son una barrera. Se concentra cada vez más el poder económico, aumentan las fusiones y adquisiciones internacionales al ritmo de la eliminación de restricciones a la inversión extranjera y la apertura de los mercados.

Bienes clásicamente intangibles, como las tecnologías propietarias, las marcas, el conocimiento tácito de los empleados y las relaciones con clientes y proveedores, empiezan a comportarse como activos más tangibles, responsables de la creación de la mayor parte del valor generado por la empresa

### ***La organización ecológica***

Para los "ambientalistas" del management, este giro hacia intangibles "humano-dependientes" como la información, los servicios, la atención al cliente, la distribución, no sólo crea una nueva clase de "trabajadores del conocimiento", altamente capacitados, bien pagos, y tan móviles como para considerarse independientes, sino que impone a la organización del futuro una serie de imperativos estratégicos, enumerados por David Nadler y Michael Tushman. La velocidad es el primero. En épocas de cambio radical, lo importante es estar en condiciones de percibir los signos tempranos de discontinuidad y ajustar de inmediato la estrategia.

El diseño deberá ser lo suficientemente flexible y móvil para responder a la reformulación que el entorno exija de la cadena de valor. Y respetar el acortamiento de los ciclos evolutivos de cada negocio o industria. Parte de esa actitud innovadora exigirá, finalmente, aceptar el canibalismo interno, o sea, el sacrificio de un producto o de un servicio existente por el éxito de otro.

En respuesta a esas exigencias, las compañías deberán empezar por rediseñar su arquitectura para que todos tengan capacidad de actuar independientemente ante el primer signo de "migración" del valor.

El valor de la empresa está en la gente y las ideas que tiene y no en lo que produce, en un mercado incierto, vertiginoso y cambiante, no se la puede rediseñar como si fuera una hoja en blanco. Sin destruirla cada vez que algo se modifica, hay que aprender a integrar los módulos necesarios y a dismantelar las rigideces, por ejemplo, en los canales de distribución, haciendo que convivan todos los que resulten útiles y compatibles con los requerimientos de la proposición de valor al cliente.

En consecuencia, a medida que las unidades de negocios y las empresas ganan autonomía al punto de convertirse en francas competidoras, la coherencia ya no depende de las formalidades jerárquicas y los procesos burocráticos, sino del objetivo común y un número reducido de valores compartidos, que guardan más relación con lo que la gente piensa y cree de sí misma y de la organización que con los enunciados corporativos.

### ***La empresa extendida***

Cuando Rosabeth Moss Kanter habla de "empresa extendida"<sup>23</sup>. Se trata de garantizar empowerment para innovar porque la conectividad global aumenta el rendimiento de la innovación continua y la ejecución rápida, léase, simultánea. "La organización del siglo XXI aprovechará las relaciones dentro y fuera de los límites de la empresa: se alentará a la gente a llegar más lejos, más rápido, para ganar o expandir el conocimiento". Procurará conectar a todos sus miembros y socios globales, usando redes horizontales que permitan explotar todos los recursos existentes en ella –en las unidades de negocios, los proveedores, los clientes, los aliados estratégicos–, en pos de crear mayor valor para los usuarios finales de sus productos o servicios. Fomentará una cultura de unidad que aprecie y funde sus fortalezas en la diversidad.

Una vez más, la capacidad, la conducta, la ubicuidad de la gente es la que hace la diferencia, no sólo directa sino indirectamente en el tendido de los lazos necesarios para armar redes internas y alianzas externas efectivas.

### ***La empresa individualizada***

Orientadas a maximizar la eficiencia en el corto plazo, la mayoría de las empresas fueron diseñadas para "extraer" valor de todos sus activos, entre ellos, los recursos humanos, sacrificando la eficiencia dinámica del largo plazo derivada de la mejora continua de la capacidad de los individuos de crear valor.

En el modelo tradicional, la compañía dependía exclusivamente de la sabiduría y la experiencia de la cumbre estratégica y la eficacia de los sistemas y procesos establecidos para transferirlas y explotarlas en la actividad diaria. Por el contrario, la organización individualizada asume la competencia y la calidad del conocimiento de todos sus empleados.

El único problema está en que el conocimiento es "algo pegajoso", le cuesta despegarse del autor y no son muchos los que se preocupan por "despegarlo", de allí que resulte fundamental para la empresa del futuro generar nuevos canales de comunicación que empujen la información estratégica hasta los confines de las nuevas organizaciones necesariamente globales y en red.

Si hasta ahora las barreras formales o burocráticas de la organización coartaban la creatividad y el espíritu emprendedor del individuo, y la falta de capacidad, motivación o iniciativa de los empleados condicionaba el éxito de las empresas, que éstas sean más flexibles y los empleados más independientes puede eliminar las dos limitaciones al mismo tiempo. Pero también aflojar demasiado los lazos.

Este proceso "desestructurante" no se hubiera dado sin la concurrencia de otro fenómeno paralelo: la evolución tecnológica. Sólo a partir de ella, la idea de separar la

---

<sup>23</sup> Revista Gestión | V4 N° 5 | sep - oct 1999 | (Gestión) | Pág. 88 a 98



empresa del edificio que la alberga fue posible.

La gente inteligente no es la que se acuerda de todo sino la que sabe dónde buscar lo que necesita. Por el simple hecho de conectarse, la empresa pondrá a disposición de esa gente inteligente todo, el conocimiento almacenado por la compañía. Y la contactará con más gente inteligente, lo que hará crecer exponencialmente el valor de la compañía.

### ***Los tres amos***

Innegablemente sensible al entorno, ampliada hasta el mínimo eslabón de su cadena de valor, desagregada en la potencialidad de los individuos que la componen y reconectada a través de las redes, la empresa, real o virtual, todavía debe responder, según Peter Drucker, a algunos principios irrenunciables. Primero, debe ser *transparente*. Quienes trabajan en ella deben conocer y entender su estructura, cualquiera fuere. En segundo lugar, debe haber una *autoridad definitiva*. "Y la autoridad debe ser proporcional a la responsabilidad."

Con empresas más flexibles y descentralizadas, el individuo será, sucesivamente, jefe, uno más en el equipo, o socio en la alianza.

La flexibilidad real llegó de la mano de las redes, que permitieron "aflojar" las cuerdas sin perder contacto. Las empresas deben "respirar" el negocio en el que están; tienen que moverse, expandirse, combinarse o contraerse a su ritmo. Lo que significa que, si bien los líderes fuertes y personalistas a la cabeza de una organización vertical son cosa del pasado, el liderazgo es más necesario que nunca. Porque en la empresa del futuro, el valor está, real o latente, diseminado entre la gente que la integra. Y sólo tendrá éxito si hay quien logre "sincronizarla". Como se suele decir, la mejor forma de predecir el futuro es creándolo.

"El próximo siglo unirá el dinamismo del sector privado a las necesidades públicas, siempre y cuando las empresas vean que su fin último es crear tanto bienestar como riqueza."

- **Una estructura basada en la confianza**

Como vimos en el Capítulo II, las habilidades básicas de un líder eficaz son la comunicación, la motivación y la delegación. Estas cualidades son indispensablemente necesarias, para lograr dirigir una organización inmersa en una situación de crisis. Uno de los motivos más trascendentes, que justifican la presencia de estos factores, es la necesidad de lograr el compromiso de todos los agentes, tanto internos como externos, que interactúan con la misma, en pos de generar la mejor alternativa posible para todos.

El sociólogo Robert Putnam<sup>24</sup> definió al "capital social" como "los rasgos de la organización social; entre las que se cuentan las redes, las normas y la confianza social; que facilitan la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo".

La misma erosión de cohesión y confianza que se produce en la sociedad ocurre en el sector empresario, y afecta el ambiente de trabajo, la productividad y las ganancias. Entonces, la confianza es vital para la supervivencia de la empresa, es el resultado de la interacción humana; es decir, un sentimiento dinámico y cambiante, basado en las experiencias diarias de vivir y trabajar con otros.

La confianza es la expectativa que se genera entre los miembros de una comunidad de conducta normal, honesta y cooperativa, basada en normas compartidas

Antes de que pueda lograrse la confianza, toda empresa necesita honestidad, integridad, idoneidad, transparencia y apertura. La confianza es un subproducto del intento de crear un buen lugar de trabajo.

Las organizaciones confiables comparten cinco características identificatorias.

1) *Una ideología central claramente definida*

Cada organización exitosa tiene una. Puede ser tan simple como: "Mejores cosas para una vida mejor", o tan compleja como la constitución corporativa que la de establecer los valores y objetivos de la compañía, las obligaciones mutuas entre el liderazgo y los trabajadores, y las obligaciones de la empresa con la sociedad.

2) *Comunicación efectiva*

La cuidadosa atención a la comunicación interna y externa diferencia a las organizaciones basadas en la confianza. En ellas existe "transparencia", tanto horizontal como verticalmente. A través de técnicas como el "open-book management" (gestión a libro abierto), estas empresas mantienen a sus empleados informados sobre el desempeño de la compañía y el papel que cumple su personal en esa materia. De esta manera, cada empleado tiene una imagen completa de la compañía, y se percibe a sí mismo como parte del éxito de la organización. A su vez, estas empresas conciben el compromiso con sus clientes como relaciones que crecen constantemente.

Saben que sus mejores clientes son los que ya tienen. Un cliente que se siente valorado por la empresa, probablemente seguirá siéndolo. Así, tanto empleados como clientes confían en el cumplimiento de las promesas realizadas por la compañía en términos de condiciones laborales, recompensas, calidad del producto o servicio y respuesta a las preocupaciones del cliente.

La base de una comunicación eficaz: nunca dar por garantizada la relación con el empleado o el cliente; es necesario construirla día a día.

---

<sup>24</sup> Ensayo publicado en 1994. "America's Declining Social Capital"

### 3) *Un ambiente de trabajo gratificante*

Es indudable que recibir el almuerzo gratis, tener subsidiado el cuidado de los chicos, poder pasar las vacaciones en el club de la empresa y gozar de planes de participación en las ganancias ayudan; pero ser tratadas con respeto y valoradas por su contribución son las razones más importantes para que a las personas les guste la compañía en la que trabajan. Las empresas que se comportan de este modo, por lo general, solicitan regularmente a sus empleados que hagan sugerencias, y disponen de procedimientos para reconocer e implementar las que son buenas.

### 4) *Adentro la cooperación; afuera, la competencia*

Se ha invertido mucho tiempo, energía y recursos para promover la competencia entre los empleados, que da como resultado "ganadores" y "perdedores" pero no genera valor duradero para el empleado o la empresa.

El autor Handy, escribe<sup>25</sup>: "Una filosofía competitiva dentro de la empresa alentará a las personas a luchar, en primer término, por sus propios intereses, y sólo en segundo lugar por los intereses de la compañía. Entonces, la visión de corto plazo dominará el pensamiento de los empleados, mientras que la competencia por el reconocimiento personal dividirá las lealtades del grupo y dificultará aún más la cooperación entre funciones, países y lenguajes". Cooperar con los compañeros de trabajo para lograr un propósito común, y competir con otras empresas, es bueno para los empleados, para la compañía y para el negocio.

### 5) *El dinero es importante, pero también lo son otras cosas*

Las relaciones entre la productividad, la diversión terapéutica, la alegría y el orgullo de trabajar o de realizarse, son más relevantes para el contexto corporativo que las recompensas monetarias. Cinco causas que provocan la desconfianza en el ambiente laboral: la falta de alineamiento entre mediciones y recompensas; la incompetencia o la presunción de incompetencia; la comprensión imperfecta de los sistemas; la información poco confiable y la falta de integridad. Los siguientes principios definen el concepto de compensación amplia:

- Trate a las personas con mucho respeto.
- Pague salarios acordes con los del mercado.
- Promueva y contrate a sus empleados de manera consciente.
- Produzca un bien o servicio de calidad.
- Cuando los tiempos son duros, comparta el dolor.

---

<sup>25</sup> Harvard | Nº 7 | mar - abr 1999 | (Harvard Management Update) | Pág. 8 a 10

- Cuando los tiempos son buenos, comparta la ganancia.

- **Estructura y estrategia**

La visión estratégica no basta para que una compañía sea exitosa. Lo que distingue a las mejores empresas, son los modelos organizacionales que se desarrollan para concretar sus metas.

La clave para mejorar la performance de una empresa no se basa en rediseñar la estrategia, sino en ocuparse explícitamente de las razones organizacionales por las cuales no funciona la estrategia en marcha.

El nuevo modelo debe favorecer la toma de decisiones alineada con los objetivos generales de la empresa, y aprovechar el conocimiento existente en la organización, pero que no puede ser traducido a la acción.

Los autores de un artículo titulado "Cómo alinear la estrategia con la organización"<sup>26</sup> establecen que la mayoría de los líderes corporativos, expresaban que lo que les quita el sueño no es la falta de una estrategia, sino la incapacidad de su organización para ejecutarla, incluso cuando consideran que la transmitieron con toda claridad.

Es decir, ¿por qué una gran organización, compuesta por individuos supuestamente inteligentes -que, además, están mucho más cerca de los productos y los clientes que la alta gerencia o los asesores de la compañía-, no pudo ejecutar exitosamente la estrategia anterior? ¿Y por qué creemos que una nueva estrategia será implementada con más éxito?

Contrariamente a la premisa central de muchos estudios sobre estrategia, no es la visión o las aspiraciones de una compañía exitosa lo que la lleva a destacarse; esos objetivos; mayor participación de mercado, más productos innovadores, menores costos; suelen ser similares en la mayoría de las firmas de una industria. Lo que distingue a las de excelente desempeño es el "cómo": la forma en que se organizan y operan para concretar sus aspiraciones.

Por lo tanto, la respuesta a "¿por qué no fuimos capaces de hacerlo mejor?", por lo general está en el interior de la organización, en el modelo organizacional, que abarca todas las estructuras internas, los sistemas y las prácticas operativas que determinan el modo en que, realmente, se ejecuta el trabajo en una compañía.

Muchas de las dificultades que enfrentan las empresas son, síntomas de problemas dinámicos y complejos, enquistados en sus modelos organizacionales. Problemas difíciles de resolver porque están arraigados en la lógica económica del hecho de organizar, cuya complejidad obstaculiza una toma de decisiones efectiva.

---

<sup>26</sup> Jeffrey W. Bennett - Thomas E. Pernsteiner - Paul F. Kocourek - Steven B. Hedlund – Consultores de Booz-Allen & Hamilton. Gestión | V6 N° 2 | mar - abr 2001 | (Strategy & Business) | Pág. 54 a 65

### El orden de las decisiones

La performance organizacional es el resultado de todos los esfuerzos y actividades que tienen lugar dentro de una compañía. Esas acciones involucran, diariamente, miles de decisiones y concesiones individuales, que al interactuar (entre sí y con el mundo exterior) determinan el modo en que se desempeña la compañía. Aunque tales actividades se desarrollan en un medio común a todos, cada individuo tiene acceso a diferente información, persigue diferentes objetivos y puede enfrentar diferentes consecuencias por sus acciones.

En consecuencia, la clave para mejorar el desempeño no radica en modificar las metas o en exhortar a la organización a que trabaje mejor. Por el contrario, la solución es cambiar el ambiente organizacional, con la finalidad de favorecer una toma de decisiones alineada con los objetivos generales de la compañía.

Para este desafío de alineación resulta fundamental el concepto de "orden de las decisiones": ¿quiénes y qué decisiones toman; y qué información, restricciones, herramientas e incentivos afectan el modo en que se evalúan esas decisiones? Comprender por qué el actual orden de las decisiones (por lo general informal y no diseñado conscientemente) conduce a decisiones que están lejos del nivel óptimo, es el requisito central para rediseñar el modelo organizacional.

No se parte de una reevaluación de las aspiraciones, ya que sólo en raras ocasiones son las que causan deficiencias. Además, la recopilación inicial de datos no debe ser externa, sino interna, porque los principales problemas del modelo organizacional suelen estar en las prácticas operativas, y no en algo que fue incapaz de descubrir la investigación de mercado. Finalmente, tampoco se trata de buscar una sola "solución", por cuanto puede conducir a una visión excesivamente simplificada de los verdaderos problemas, y causar graves e imprevistas consecuencias en el momento de implementarla.

El desarrollo del modelo organizacional correcto exige, primero, definir las actividades esenciales para ejecutar la estrategia, y luego los atributos organizacionales que hacen falta para alentar esos comportamientos. Al darle a ese modelo el nivel de detalle requerido, lo aconsejable es superar ciertos lugares comunes; como la "cultura" o la "mentalidad"; y reestructurar las motivaciones de los individuos en las diversas funciones de la organización.

Encontrar el modelo organizacional apropiado para una compañía es difícil, pero no imposible. Si alinear a la organización con la estrategia es fundamental para el éxito, averiguar de qué manera la organización está obstruyendo la estrategia puede arrojar importantes conclusiones sobre lo que hace falta cambiar. La mayoría de las organizaciones no fueron diseñadas por expertos; evolucionaron, con el correr del tiempo, en respuesta a las fuerzas del mercado. Por lo tanto, si se investiga cómo opera la organización, es posible entender qué debería modificarse para liberar el potencial de la firma.

El resultado será una organización mucho más "afin con el mercado", que asigna los recursos con eficacia y se corrige a sí misma naturalmente. La estrategia tendrá mayores probabilidades de concretarse y, además, irá desarrollándose a medida que la organización se ajuste al feedback del mundo exterior.

### *Cómo optimizar las decisiones*

Un modelo organizacional correctamente diseñado mejora la capacidad de la compañía para tomar decisiones, muchas de las cuales implican la necesidad de hacer concesiones, luego de considerar pros y contras. De hecho, para optimizar sus resultados, todas las compañías deben lograr el equilibrio entre situaciones deseables pero incompatibles.

La mayoría de los equipos de management no aprecia el papel que juega la organización en la mejora de la performance, ni llega a captar la dificultad de sus desafíos organizacionales. Muchos líderes heredan modelos organizacionales, y carecen del tiempo y/o de los recursos para elaborar una evaluación detallada de su verdadero funcionamiento.

Es un problema vinculado con la complejidad. Cuando adquieren un tamaño significativo, las organizaciones no pueden tomar, de manera unánime, todas las decisiones que incluyen concesiones. A fin de lograr espacios de control manejables, y beneficiarse con la especialización funcional, se ven forzadas a subdividir sus organizaciones. Pero esta subdivisión fragmenta la información, las mediciones y las recompensas que guían las decisiones individuales. Así, las personas tienden a obtener logros definidos por objetivos funcionales o por unidades de negocios, antes que por las metas generales de la compañía. A menudo, ello produce silos organizacionales y fricciones entre los distintos departamentos, impulsados por puntos de vista y objetivos divergentes.

No es fácil resolver esta tensión entre la motivación individual y el control centralizado. En las grandes empresas, la dirección está relativamente alejada de gran parte de la información requerida para tomar óptimas decisiones, a partir del análisis de pros y contras de transacciones individuales. En un ambiente así, el management puede apelar a diversos medios para mantener la alineación: implementar procedimientos operativos estándar, por ejemplo, o determinar ciertas actividades. Pero, generalmente, por esa vía se limita la capacidad de la organización para adaptarse a circunstancias cambiantes.

Para resolver estas dificultades hace falta un modelo organizacional abarcador. Cualquier intento de abordar una debilidad del negocio o una oportunidad estratégica debe considerar, explícitamente, las razones organizacionales que impiden el funcionamiento de la estrategia actual.

### Un modelo a medida

Cada modelo organizacional tiene que ser adaptado a las necesidades de la compañía en cuestión: debe ajustarse a su posición competitiva, a sus capacidades y a sus aspiraciones.

#### *Principios prácticos de diseño:*

- ♦ El objetivo de crear una organización "minimalista": limitar las actividades que se realizan dentro de la compañía a las necesarias para lograr competencia o para evitar un fracaso en el mercado.
- ♦ Una fuerte tendencia hacia la autoridad descentralizada; a menos que haya razones importantes, relacionadas con la información o el fracaso en el mercado, para diseñarla de un modo distinto.
- ♦ Un reconocimiento explícito de la responsabilidad, como forma de atribuir las consecuencias de las decisiones a quienes las toman. Así, las decisiones adoptan una naturaleza "autocorrectiva".
- ♦ Un concepto equivalente al "imperio de la ley", de modo tal que los individuos puedan actuar con la confianza de que, salvo en circunstancias extraordinarias, sus decisiones no serán anuladas.

Para las firmas que lo logran, la organización no sólo está alineada con la estrategia, sino que se convierte en un elemento clave de la estrategia.

- *Parámetros de diseño.*

A fin de abonar la difícil tarea de diseñar el modelo organizacional óptimo para sus aspiraciones, resultan muy útiles los conceptos vertidos por el autor Henry Mintzberg, en su libro citado al comienzo del capítulo, donde recuerda que "toda estructura involucra dos requerimientos fundamentales, la división del trabajo en distintas tareas y el logro de coordinación entre estas tareas. Siendo este último elemento un asunto más complicado, involucrando varios recursos"<sup>27</sup>. Y enumera cinco mecanismos coordinadores:

*Ajuste mutuo:* Logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. Este mecanismo es utilizado en las organizaciones más simples. El éxito de la empresa depende, primeramente de la habilidad de los especialistas en adaptarse entre ellos a lo largo de su ruta desconocida.

*Supervisión directa:* Alcanza la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones

---

<sup>27</sup> Página 8 de la obra citada.

*Estandarización de procesos de trabajo:* Cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.

*Estandarización de producciones:* Cuando el resultado del trabajo, por ejemplo, las dimensiones del producto o del desempeño, están especificadas.

*Estandarización de destreza y conocimientos:* Cuando está especificado el tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

Estos últimos tres mecanismos son diseñados para alcanzar normas predeterminadas. La estandarización de destreza logra indirectamente lo que la estandarización de procesos de trabajo o de producción de trabajo hace directamente: controla y coordina el trabajo

A su vez, sugiere una serie de nueve parámetros de diseño organizacional:

1. *Especialización de tareas.*

Las tareas pueden ser especializadas en dos dimensiones. La primera es la "amplitud", es decir cuántas tareas diferentes están contenidas en cada una, llamada especialización horizontal. Y se trata de la forma predominante de división del trabajo.

La segunda, se relaciona con el control sobre el trabajo, llamada especialización vertical. Esta separa el desempeño del trabajo de la administración del mismo.

2. *Formalización de comportamiento.*

Representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo. Implica regular sus comportamientos. Esta formalización conduce a la especialización vertical de tareas.

Las organizaciones formalizan el comportamiento para reducir su variabilidad, para predecirlo y controlarlo.

3. *Capacitación y adoctrinamiento.*

La organización puede especificar qué conocimientos y destrezas deben tenerlos que ocupan los cargos. Luego pueden establecer los mecanismos de reclutamiento y selección para la elección de postulantes, según los requerimientos para esa posición. La capacitación se refiere a enseñar conocimientos y destrezas, mientras que el adoctrinamiento es el proceso por el que se aprenden las normas, sistemas de valores y los esquemas de comportamientos requeridos por la organización.

4. *Agrupamiento de unidades.*

El agrupamiento es un medio para coordinar el trabajo en la organización y puede tener al menos cuatro efectos importantes:



- ❖ Establece un sistema de supervisión entre posiciones y unidades. Permite la construcción del mecanismo coordinador de la supervisión directa dentro de la estructura.
- ❖ Requiere que las posiciones y unidades compartan recursos comunes. Los miembros de una unidad comparten presupuesto, instalaciones y equipamiento común.
- ❖ Crea medidas comunes de desempeño. Los costos y las producciones de los miembros de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta. Estas medidas comunes alientan más a coordinar sus actividades.
- ❖ Alienta el ajuste mutuo. Al compartir recursos e instalaciones, la proximidad física alienta los contactos informales, lo que demanda la coordinación por ajuste mutuo.

#### 5. *Dimensión de la unidad.*

¿Cuántas personas deben informar a cada gerente? Es decir, ¿cuál debe ser la extensión del control del gerente? y, ¿de qué forma debe ser la estructura: Alta, con unidades pequeñas y alcances de control estrechos, o ancha, con unidades grandes y amplios alcances de control?

#### 6. *Sistemas de planeamiento y control.*

La finalidad de un plan es especificar una producción deseada, y el propósito del control es apreciar si el estándar se ha alcanzado. Por lo tanto, no puede haber control sin planeamiento, y los planes pierden su valor sin controles que los sigan. Se pueden distinguir dos tipos fundamentales: control de desempeño (supervisa resultados, sirve para medir y motivar) y planeamiento de la acción (regula actividades específicas).

#### 7. *Dispositivos de enlace.*

A menudo, ni la supervisión directa ni las tres formas de estandarización son suficientes para lograr la coordinación que requiere una organización. Por lo que debe volverse al ajuste mutuo. Últimamente las organizaciones han desarrollado una serie de dispositivos para alentar contactos de enlace entre individuos, que pueden ser incorporados en la estructura formal. Entre los que se pueden enumerar; posiciones de enlace, gerentes integradores, fuerzas de tarea y comisiones permanentes y estructuras matriciales.

#### 8. *Descentralización vertical.*

La descentralización permite a la organización responder rápidamente a las condiciones locales. También representa un estímulo para la motivación. Y es necesaria, toda vez

que, muchas veces la información no podrá ser llevada hacia la cumbre de la organización.

La descentralización vertical se ocupa de la delegación del poder de toma de decisiones descendiendo por la cadena de autoridad.

#### *9. Descentralización horizontal.*

Implica discutir la transferencia de poder fuera de la estructura de línea, moverse dentro del circuito informal, especialmente del control sobre la obtención de información y suministro de consejo a los gerentes de línea y la ejecución de sus elecciones, en oposición a hacer y autorizar esas elecciones.

Aquí el poder formal puede recaer en cualquier parte de la organización.

- **Factores situacionales o de contingencia**

Estos factores o condiciones organizativas están asociados al uso de ciertos parámetros de diseño. De esta combinación el autor, establece una serie de hipótesis: "La estructuración efectiva requiere un estrecho ajuste entre los factores situacionales y los parámetros de diseño". "La estructuración efectiva requiere una consistencia interna entre los parámetros de diseño.

- ☒ ***Edad y Dimensión.***

El autor expone, en el capítulo 6 de su obra<sup>28</sup>, en forma de hipótesis, un conjunto de evidencias sobre los efectos de estos factores sobre la estructura.

"Cuanto más antigua la organización, más formalizado su comportamiento". A medida que envejece, la organización se vuelve más predecible, su trabajo se repite, y se torna más fácil y formalizado.

"La estructura refleja la antigüedad de la fundación de la industria".

"Cuanto mayor la organización, más elaborada su estructura, es decir, más especializadas sus tareas, más diferenciadas sus unidades, y más desarrollado su componente administrativo". En consecuencia debe darse mayor énfasis a la coordinación

"Cuanto mayor la organización, mayor la dimensión promedio de sus unidades". A medida que las organizaciones crecen, piden a sus gerentes que supervisen más y más empleados.

"Cuanto mayor la organización, más formalizado su comportamiento".

---

<sup>28</sup> Páginas 145 a 180

La mayoría de estas relaciones implican una especie de continuidad, se respondía al crecimiento continuo con continuos cambios en la estructura. Los cambios serios en estructura tienden a tener lugar en impulsos, en transiciones irregulares, siguiendo y seguidas por períodos de relativa estabilidad en los parámetros de diseño.

#### ☒ **Sistema Técnico.**

Haciendo una interpretación estrecha de la tecnología, es decir definiéndola como, instrumentos usados en el núcleo operativo para transformar los insumos en producciones, el autor establece las siguientes hipótesis:

"Cuanto más regulador el sistema técnico, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo operativo".

"Cuanto más sofisticado el sistema técnico, más elaborada la estructura no operativa, específicamente, cuanto mayor y más profesional el staff de apoyo, mayor la descentralización selectiva, y mayor el uso de dispositivos de enlace (para coordinar el trabajo de ese staff)".

"La automatización del núcleo operativo transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica". Las organizaciones dominadas numéricamente por operarios no calificados que hacen su trabajo rutinario están cargadas de conflictos interpersonales.

#### ☒ **Ambiente. Dimensiones**

*Estabilidad:* El ambiente de toda organización varía de estable a dinámico, es decir de predecible a impredecible. Una gran variedad de factores afectan la estabilidad; un gobierno inestable, cambios inesperados en la demanda del cliente, tecnologías cambiantes, etc.

*Complejidad:* El ambiente puede variar de simple a complejo. La dimensión de complejidad afecta a la estructura a través de la variable intermedia de la comprensión del trabajo que ha de hacerse.

*Diversidad de mercado:* Los mercados de una empresa pueden variar de integrados a diversificados. Este factor afecta a la estructura por la variable intermedia de la diversidad del trabajo a ser hecho.

*Hostilidad:* El ambiente puede ir de hostil a liberal. No es el ambiente en sí lo que cuenta, sino la aptitud de la organización para tratar con él.

Dentro de este factor de contingencia, el autor ensaya, también una serie de hipótesis:

"Cuanto más complejo el ambiente, más descentralizada la estructura"

"Cuanto más diversificados los mercados de la organización, mayor propensión para dividirse en unidades basadas en el mercado (dadas economías de escala favorables)".

"La extrema hostilidad de su ambiente conduce a cualquier organización a centralizar su estructura temporalmente". Esta hipótesis se alienta con los lineamientos ya expuestos, por ejemplo, vimos que ante una situación crítica o límite se recomienda la formación de un comité que centralice la toma de decisiones y la comunicación de la organización.

Una organización en un ambiente complejo que enfrenta una hostilidad extrema, se encuentra con una tormenta de dos frentes, ya que la complejidad requiere que descentralice para comprender al ambiente, sin embargo la hostilidad demanda la rapidez y coordinación de una respuesta centralizada. La organización debería centralizar temporariamente para responder a la crisis, aún sin la debida consideración de la complejidad.

#### ☒ **Poder.**

Una cantidad de factores de poder entran en el diseño de estructura, especialmente la presencia de control externo, las necesidades personales de sus miembros y la moda del día (el poder de las normas sociales).

"Cuanto mayor el control externo de la organización, más centralizada y formalizada su estructura". El control exterior tiende a concentrar los poderes de toma de decisión en la cumbre y alienta mayor confianza que la usual en las reglas y regulaciones para el control interno. El primero centraliza la estructura, el segundo la formaliza.

"Las necesidades de poder de los miembros tienden a generar estructuras que son excesivamente centralizadas". Todos los miembros de la organización buscan típicamente el poder, ya sea para controlar a otros o para, por lo menos, controlar las decisiones que afectan a su propio trabajo.

"La moda favorece la estructura del día (y de la cultura), a veces aun cuando es inapropiada". La estructura del día son las preferidas por empresas fundadas en una época dada. Este concepto se refiere a que en determinados momentos, y por distintas razones, por ejemplo, por criterios adoptados por la literatura especializada, las empresas adoptan estructuras que no son las más eficientes para el tipo de organización de que se trate.

Por lo tanto, la difícil tarea de lograr un diseño organizacional adecuado para cada circunstancia implica combinar estos mecanismos coordinadores en función de los factores situacionales o de contingencias imperantes.

El análisis de la estructura de una empresa y su aporte al logro de los objetivos fijados, debería ser puesto a consideración dentro de un método de planificación, es decir, puede resultar, indudablemente útil, asociar índices que relacionen la estructura de la organización con sus resultados económicos – financieros, por ejemplo. De tal forma de

poder presupuestar o planificar la incidencia que pueden tener estos factores estructurales, controlar sus desempeños y ajustarlos cuando sea necesario. Así, se estaría modificando la estructura en función de los desvíos detectados.

En épocas de crisis, es muy común, encontrarse con empresas que tienen estructuras demasiadas pesadas para el nivel de actividad desarrollado, generalmente se tratan de activos no corrientes, esto se debe a que no se advirtió su incidencia negativa, y cuando la crisis se manifiesta es demasiado tarde.

Es por esto que los trabajos sobre medidas para atacar una situación de crisis coinciden, en la realización de activos inmovilizados, como intento de recomponer la liquidez de la empresa. Esto implica, a su vez, reacomodar la estructura de la empresa, en función del nivel de actividad actual.

### **Incidencia de la crisis en los factores situacionales o de contingencia.**

Esta claro que una empresa inmersa en una situación de crisis verá afectados estos factores, por lo tanto, los mismos deberán ser rediseñados si se pretende alcanzar su viabilidad.

Puede resultar de suma importancia, determinar en que estado se encuentran estos factores al momento de diagnosticar la crisis. Esto suponiendo, obviamente, que estamos a tiempo de hacerlo.

El factor de la *edad y dimensión*, nos puede dar ideas acerca de las causas de la crisis, por ejemplo, si se trata de una empresa dentro de un sector industrial demasiado antiguo, donde productos sustitutos y con mayor tecnología ya se están desarrollando. Esta empresa deberá redefinir este factor, según las demandas del contexto, pudiendo convertirse en una organización más joven y pequeña en su estructura, a través de su escisión, por ejemplo. Es decir se fraccionará en estructuras mas pequeñas, con menor especialización, diferenciación y formalización de comportamientos. Esto le permitirá agilizar su comportamiento y aumentar su capacidad de respuesta y desarrollo de nuevos productos.

Según lo definido como *sistema técnico*, es evidente que una situación de crisis es capaz de destruir todo sistema obsoleto. Por ejemplo, una empresa con un sistema técnico demasiado sofisticado, requiere mayor participación del staff de apoyo y mecanismos de enlace, coordinación y control hacia el núcleo operativo. Por lo tanto tendrá una estructura con demasiadas barreras que atentan contra reorganizaciones urgentes. Ya que un cambio en este sistema implica nuevos procedimientos, nuevas formas de desarrollar las tareas, capacitación al núcleo operativo, medidas de no sencilla puesta en práctica, ya sea por su costo, como también por el tiempo que demandan.

En cuanto al factor *ambiente* una situación crítica implica que el mismo tenga las características de inestable, hostil y complejo. Comprender sus características y adecuarse a las mismas será vital para la superación de la crisis.

Dentro de una organización en crisis el *poder* resulta un factor determinante, ya sea para lograr la supervivencia, como también para impedir la misma. Esto es así, ya que para lograr la superación se necesitan tomar ciertas medidas que requieren un poder tal que permita imponerlas y lograr su implementación. Este factor asociado con las cualidades de un liderazgo eficiente, como vimos en el primer capítulo, permitirá ejercer la influencia necesaria en los miembros de la organización.

La crisis ataca directamente las relaciones de poder, ya que pone en evidencia errores cometidos en la toma de decisiones. La crisis le otorga a los miembros de niveles medios y operativos elementos para cuestionar el accionar de la cumbre de la organización, quienes pueden ver en peligro sus posiciones. Por ello es que este factor puede atentar contra la recuperación de la empresa, es decir la pérdida de poder genera tal resistencia al cambio, que en caso de no superarse, arrastrará a la organización hacia su inviabilidad.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo se basa en cuatro aspectos, a saber, LIDERAZGO, PROCESOS DE CAMBIOS, TOMA DE DECISIONES y ESTRUCTURA, no han sido temas elegidos al azar, sino que su tratamiento se debe a que usualmente, sobretudo en micro, pequeñas y medianas empresas, sus deficiencias son las causas por las cuales la situación de crisis se gesta.

El error más frecuente es encontrar el reconocimiento de la crisis recién cuando la empresa no puede afrontar sus compromisos financieros o la caída de sus ventas se hace insostenible, por citar sólo dos ejemplos, es decir cuando la crisis implica inconvenientes económicos – financieros. Pero si ahondamos en el estudio de la organización en crisis, seguramente encontraremos las deficiencias en alguno de los temas citados.

Por ejemplo, si el producto estrella de la compañía, deja de serlo, la causa de la crisis no será esta, sino la falla de la cumbre estratégica, como denomina el autor Henry Mintzberg, en la no percepción de la situación a un tiempo tal que permita el desarrollo de nuevos productos.

Este ejemplo permite graficar lo expuesto, es decir, permite apreciar que la verdadera causa de la crisis nace en las fallas del *liderazgo* y también del *proceso de toma de decisiones* y no en la caída del nivel de ventas.

Obviamente, en épocas de crisis el recurso más escaso es el tiempo, por lo que atacar problemas de esta índole, podría no ser lo más urgente, aún así, la viabilidad de la empresa mucho dependerá de corregir estos puntos débiles, de lo contrario podríamos recomponer la liquidez, vital en el corto plazo, por ejemplo, pero no se estarían generando las condiciones necesarias para el encause de la empresa.

Otra situación común es ver empresas que sobredimensionan su dotación de personal, en épocas de gloria, por ejemplo gerentes y no gerentes con secretaria /o personal, etc., lo que alienta aires de grandeza muy difíciles de disminuir en períodos de ajuste. Esta situación genera innumerables conflictos, que retrasan la aceptación e implementación de medidas tendientes a atacar la situación de crisis. Con esto pretendo graficar los estorbos que significan *estructuras*, por ejemplo, sobredimensionadas.

A modo de conclusión final, y relacionando los temas vertidos, me permito inferir que teniendo en cuenta que la mayoría de las definiciones de crisis coinciden en la falta de capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios sobrevinientes, las únicas medidas efectivas serán aquellas que ataquen las variables expuestas.

Es decir si no se adapta el proceso de toma de decisiones o el líder no desarrolla capacidades acordes a las nuevas condiciones imperantes, y no se diseña una estructura que apuntale la estrategia formulada, no se estarán creando las condiciones exigidas para alcanzar la continuidad de la empresa.

Estas medidas son las asociadas a una visión de mediano y largo plazo, van más allá de la recomposición de la liquidez, o la refinanciación de pasivos, por ejemplo, no sólo por la obvia razón de temporalidad, sino porque serán las que permitirán generar las cualidades óptimas para la supervivencia y desarrollo de la empresa.

Lo expuesto no pretende desvirtuar las medidas de orden económico, financiero, o comercial, todo lo contrario, ya que las mismas inician todo proceso de recuperación y apuntalamiento, y a su vez, abonan el terreno para introducir variantes que lleguen al fondo de la cuestión. O sea, estas medidas más estructurales configurarían una segunda instancia en pos de la superación de la situación de crisis.

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized, cursive script that is difficult to decipher but appears to be a personal name or set of initials.



## BIBLIOGRAFIA

- ♦ *Liderazgo Eficaz*. Chris Roebuck. Blume Empresa.
- ♦ *Estudio de Empresas en Crisis y elaboración de Planes Estratégicos*. José Miguel Canteras Sojo, Joan Farras, I Corominas, Ricard Camprubi, I Nieto. Consejo General de Colegios de Economistas. Primera edición, 1988.
- ♦ *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Henry Mintzberg. Editorial El Ateneo. Edición 2001
- ♦ *Reingeniería*. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Daniel Morris, Joel Brandon. Mc Graw-Hill. Edición 1994
- ♦ *Material extraído de las diferentes asignaturas de la carrera.*

### Artículos. Entrevistas. Ensayos.

- ♦ "El beneficio de anticiparse". Revista Gestión. V 3 N° 3. 1998.
- ♦ "Ni previsibles, ni ordenados". Revista Gestión. V 4 N° 4. 1999.
- ♦ "Creatividad: arte y disciplina". Revista Gestión. V 2 N° 4. 1997.
- ♦ "Las diez leyes del cambio". Revista Gestión. V 3 N° 3. 1998.
- ♦ "Reinvención Estratégica". Revista Gestión. V 6 N° 5. 2001.
- ♦ "Seis hábitos de los negociadores apenas eficaces". Revista Gestión. V 6 N° 5. 2001.
- ♦ "Simple, lógico, posible". Revista Gestión. V 5 N° 6. 2000.

- ♦ *"Antídoto contra la fatiga del cambio"*. Harvard Management Update. N° 22. 2001
- ♦ *"Errores sistemáticos en la toma de decisiones"*. Harvard Management Update. N° 4. 1998.
- ♦ *"Resolución de problemas para la toma de decisiones"*. Harvard Management Update. N° 2. 1998.
- ♦ *"Aprenda a tomar las mejores decisiones"*. Harvard Management Update. N° 13. 2000.
- ♦ *"Las oportunidades acertadas"*. Harvard Management Update. N° 21. 2001.