

Castro, Julio Daniel

La organización y la mutua influencia de sus decisiones y sus capacidades en el diseño de sus rasgos distintivos

Tesis de Doctorado en Administración
Facultad de Ciencias Económicas

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Castro, J. D. (2010). *La organización y la mutua influencia de sus decisiones y sus capacidades en el diseño de sus rasgos distintivos* [en línea]. Tesis de Doctorado en Administración, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en:
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/organizacion-mutua-influencia-decisiones-capacidades.pdf>

(Se recomienda indicar fecha de consulta al final de la cita. Ej: [Fecha de consulta: 19 de agosto de 2010]).

UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA
SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES

DOCTORADO EN ADMINISTRACION

TESIS DOCTORAL

*“La organización y la mutua influencia de sus decisiones y sus capacidades en el
diseño de sus rasgos distintivos”*

DIRECTOR DE TESIS: DR. HORACIO MELENDEZ

DOCTORANDO: CONTADOR JULIO DANIEL CASTRO

AGRADECIMIENTOS

- . A mi señora y a mis hijos por darle felicidad a la vida*
- . A mis padres*
- . A Horacio Melendez por ser mi director de tesis, por toda su ayuda, sus consejos, y sus enseñanzas en este camino del doctorado*
- . A Luis del Prado quien es mi referente en la docencia*
- . A Daniel Pinto por la confianza que siempre me transmite*
- . A Maria Alicia Agotegaray y Luis Blanco por los momentos compartidos*
- . A la memoria de Jose Mario Juan Cravero*

INDICE

<u>INTRODUCCION</u>	Pág. 7
Tema Central	Pág. 7
Problemática Involucrada	Pág. 7
Presentación del tema	Pág. 7
Hipótesis a desarrollar	Pág. 12
<u>METODOLOGIA EMPLEADA</u>	Pág. 12
<u>MARCO CONCEPTUAL</u>	Pág. 15
<u>I – LOS SISTEMAS COOPERATIVOS</u>	Pág. 15
A - Introducción al concepto y a las características de la organización formal	Pág. 15
B - Aspectos individuales de las personas y su relación con sistemas cooperativos	Pág. 16
<i>1 - Las características de las personas</i>	Pág. 16
<i>2 - La conducta de las personas</i>	Pág. 21
C - Restricciones que determinan la participación de las personas en sistemas cooperativos	Pág. 22
<i>1 – Limitaciones personales y del medio ambiente</i>	Pág. 22
<i>2 – Factores que influyen en la conducta de los individuos</i>	Pág. 27
D - La acción cooperativa	Pág. 28
<i>1- La eficacia cooperativa</i>	Pág. 28
<i>2 - La interacción social que surge de la cooperación</i>	Pág. 34
<u>II – LAS ORGANIZACIONES FORMALES</u>	Pág. 37
A - Concepto de Organización Formal	Pág. 37
B - Características de la organización formal	Pág. 38

<i>1 - Origen de las organizaciones</i>	Pág. 38
<i>2 - La permanencia en el tiempo</i>	Pág. 39
C - Como se estructuran las organizaciones formales complejas	Pág. 41
<i>1 - Red social de organizaciones formales</i>	Pág. 41
<i>2 – Las organizaciones complejas</i>	Pág. 42
D - La organización informal	Pág. 46
E - La comunicación dentro de la organización	Pág. 49
<i>1 - Funciones de la comunicación</i>	Pág. 49
<i>2 - Comunicación Formal y No Formal</i>	Pág. 50
<i>3 - El entrenamiento</i>	Pág. 55
F - La especialización	Pág. 56
<i>1 - Problemas derivados de los principios administrativos</i>	Pág. 56
<i>2 - Criterio para una teoría administrativa</i>	Pág. 60
G - Los incentivos y la eficiencia dentro de las organizaciones	Pág. 63
<i>1 - Los fines de la organización como incentivos</i>	Pág. 63
<i>2 - El criterio de eficiencia</i>	Pág. 66
<i>3 - La eficiencia en relación a las funciones y las decisiones de la organización</i>	Pág. 69
H - El concepto de autoridad	Pág. 69
<i>1 - El origen de la autoridad</i>	Pág. 69
<i>2 - La coordinación dentro de la organización</i>	Pág. 72
<i>3 - El rol de la autoridad y la psicología de la misma</i>	Pág. 74
 <u>III – EL CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES</u>	 Pág. 78
A - El proceso de toma de decisiones	Pág. 78
<i>1 - El entorno de la decisión</i>	Pág. 78
<i>2 - La ocasión y la evidencia de la decisión</i>	Pág. 81
B - Elección del comportamiento	Pág. 84
<i>1 - Toma de decisiones dentro de la organización</i>	Pág. 86
C - El sentido fáctico y el sentido ético de las decisiones	Pág. 88
D - La racionalidad del comportamiento administrativo	Pág. 90

E - Las alternativas y las consecuencias	Pág. 92
F - El individuo y las decisiones administrativas	Pág. 97
<i>1 - Integración del comportamiento</i>	Pág. 97
<i>2 - Racionalidad y fines</i>	Pág. 100
G - El proceso de decisión compuesto	Pág. 108
<i>1 - Planificación</i>	Pág. 112
<i>2 - Centralización y descentralización</i>	Pág. 114
H – Los roles dentro de la organización	Pág. 120
<i>1 - Decisiones oportunistas</i>	Pág. 120
<i>2 - Cursos de acción y comportamientos</i>	Pág. 123
I - Lealtades e identificaciones organizacionales	Pág. 128
<i>1 - Proceso de identificación con la organización</i>	Pág. 131
J - La identificación de los ejecutivos	Pág. 133
<i>1 - Organizaciones Ejecutivas Informales</i>	Pág. 135
<i>2 - Las funciones de los ejecutivos</i>	Pág. 136
<i>3 - La responsabilidad ejecutiva</i>	Pág. 142
 <u>IV – LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN</u>	 Pág. 149
A - Análisis de los recursos y la consideración de los mismos como ventajas competitivas sustentables	Pág. 149
B – Los recursos de la empresa y su incidencia en el planeamiento estratégico	Pág. 162
 <u>V- VISION ESTRATEGICA</u>	 Pág. 176
A - Mercados de factores estratégicos y estrategia de negocios	Pág. 176
B – El crecimiento de las organizaciones	Pág. 185
C – El diseño de estrategias en función de las ventajas competitivas	Pág. 198
D – La estrategia y la permanencia en el tiempo de la empresa	Pág. 219

E – Las capacidades de la empresa y el desarrollo del resultado de sus esfuerzos	Pág. 230
F - Capacidades Dinámicas	Pág. 243
G – Las capacidades dinámicas y el planeamiento estratégico	Pág. 248
 <u>CONCLUSION</u>	 Pág. 270
 <u>BIBLIOGRAFIA</u>	 Pág. 293

INTRODUCCIÓN

Tema Central: *Establecer un marco conceptual, en función de una visión de las organizaciones como un sistema cooperativo de relaciones humanas que basan su existencia en las decisiones de sus miembros, que permita identificar criterios de decisión que ponderen la adecuada integración de las capacidades individuales de cada uno de dichos miembros, para generar capacidades organizacionales que faciliten una supervivencia de la misma acorde a las expectativas de quienes la integran directamente o indirectamente, ya sea con su participación personal o sus aportes materiales y a las expectativas del mercado o conjunto social en el cual se desarrolla.*

Problemática Involucrada: *Analizar la mutua influencia que tienen los procesos de toma de decisiones y la generación de capacidades dentro de una organización, en la construcción de estrategias que respalden una identidad cultural de la misma, que determina su alineamiento en el mercado y en la sociedad a lo largo del tiempo.*

Presentación del tema

El objetivo de nuestro trabajo, es establecer pautas de relaciones conceptuales que colaboren en la identificación de criterios que fortalezcan el diseño de los procesos de decisiones de una organización, en función de la elección de las alternativas de acción que mejor se adapten a los recursos que se poseen y a las capacidades de configuración como empresa, que se puedan generar a partir de los mismos, para interactuar de la manera más eficiente con el medio ambiente, de manera tal, que la organización pueda permanecer en el tiempo, de acuerdo a las expectativas aceptadas por sus integrantes, y que posibilite en consecuencia, el desarrollo de estrategias que respalden los valores y la cultura de la misma en su permanente alineamiento a las necesidades del mercado.

Desde su creación, consideramos que toda organización, en su diseño y desarrollo, requiere de:

- a) El sentido de cooperación de sus miembros, ya que a través del mismo, se determinan diferentes roles de las personas para que actuando en forma planificada, coordinada, e integrada, se respalden en forma constante, los objetivos y las actividades definidos, que incentivan la voluntad constante de perseguir el mejor desempeño de la organización.
- b) El establecimiento de adecuados canales de comunicación, que permitan transmitir claramente, las estrategias desarrolladas por los puestos ejecutivos de la organización, y de esta manera, poder lograr la coordinación de las diferentes actividades, describiendo en forma comprensible, la función de los diferentes roles, para que cada una de las funciones, se ejerzan de la manera más eficiente en el logro de los objetivos establecidos en la estrategia general de la organización.
- c) La identificación concreta de los recursos que se poseen, para tomar decisiones acordes a las posibles actividades que la organización pueda lograr teniendo en cuenta los fines planteados.
- d) El desarrollo de capacidades organizacionales, que permitan administrar de la mejor manera los recursos que se poseen, para posicionar a la empresa en el sector del mercado que más le convenga, de acuerdo a las expectativas establecidas.
- e) La codificación de rutinas organizacionales, que permitan apropiarse a la organización de las capacidades que ha desarrollado, para mantenerlas y perfeccionarlas a lo largo del tiempo, a través de la generación, el archivo, y el control en tiempo y forma, de la información sobre el desarrollo y el resultado de las actividades realizadas, sin tener que depender para su adecuada existencia, de decisiones o acciones individuales de alguno de sus miembros en forma exclusiva.
- f) El alineamiento estratégico con los intereses de los clientes, que enfoque las estrategias de la organización y su cultura, hacia los requerimientos de mercado, el cual, no identifica a los productos o servicios que se consumen como fines en

sí mismos, sino como medios para satisfacer necesidades personales, tanto materiales como inmateriales.

Hipótesis a Desarrollar

Hipótesis 1

Los procesos de toma de decisiones, condicionan el desarrollo de las capacidades organizacionales hacia los aspectos del negocio sobre los cuales los ejecutivos de la organización están interesados en tener un mayor control sobre las actividades asociadas a los mismos, debido a que los ejecutivos, buscan enfocar la implementación de estrategias a partir de los aspectos del negocio que se relacionan en forma más directa, con la identificación de oportunidades para satisfacer necesidades del mercado, de acuerdo a la cultura y a las expectativas de logro de dichas satisfacciones compartidas, y tratarán de lograrlo de la manera más eficiente, desarrollando las habilidades acordes en el manejo de los recursos (capacidades), para dicho fin.

Hipótesis 2

Las capacidades organizacionales, condicionan el proceso de toma de decisiones de una organización, en función de los resultados obtenidos en base a ellas, ya que a partir de los mismos, se van estableciendo memorias organizacionales, basadas en la experiencia, que determinan asociaciones entre diferentes comportamientos que pueden producirse en el medio ambiente, según las circunstancias planteadas, y que influyen en el diseño de las posibles respuestas del mercado ante las diferentes alternativas de acción analizadas en los procesos de toma de decisiones de la organización.

Hipótesis 3

Las rutinas organizacionales, codificadas en un lenguaje común y comprensible para los integrantes de la organización, facilitan el desarrollo de capacidades organizacionales al permitir distribuir el conocimiento de una forma más integrada y equilibrada, por lo cual, la voluntad y la consiguiente acción cooperativa, supera a los posibles intentos individuales de actuar en provecho propio que puedan paralizar las

actividades eficientes de la organización que determinan la supervivencia de la misma.

Hipótesis 4

El adecuado desempeño de las funciones ejecutivas, fortalece el desarrollo de criterios de elección que enfocan los procesos de toma de decisiones hacia la identificación de los valores compartidos entre la organización y el mercado, ya que los puestos ejecutivos tienen la función de encontrar el equilibrio entre la satisfacción en forma eficiente de las necesidades de los clientes y la de lograr cumplir las expectativas de retribución de los integrantes de la organización para que sigan brindando sus esfuerzos cooperativos indispensables para la supervivencia de la organización.

Hipótesis 5

Las rutinas organizacionales, que expresan los procesos que diseñan las capacidades organizacionales, son ejecutadas de una determinada manera de desarrollar las actividades correspondientes, que expresan la cultura de la organización, ya que los valores compartidos, generan rituales de comportamientos que respetan las jerarquías y responsabilidades de los integrantes del sistema en los procesos de toma de decisiones.

Hipótesis 6

Las rentas en exceso de una firma, se generan a partir de las ventajas competitivas desarrolladas por las capacidades organizacionales que se van formando a lo largo del tiempo por medio del aprendizaje colectivo de sus integrantes, el cual permite la creación de la comprensión estratégica para construir limitaciones en las acciones de los competidores que intentan ganar segmentos del mercado, como por ejemplo los derechos de comercialización de patentes, la fidelidad de las marcas, el poder de negociación financiero, la reputación que genera la confianza de los stakeholders, el know how de los procesos tecnológicos, o el liderazgo en costos por la eficiencia lograda en los procesos, que provocan que los clientes otorguen un mayor valor a nuestros productos o servicios.

Hipótesis 7

Los conocimientos y la cultura conscientemente codificados, ejercidos y respetados a lo largo de los años dentro de una organización, fortalecen la identidad de sus

integrantes permaneciendo en la misma, y por ende, la sustentabilidad de las ventajas competitivas que pudieran desarrollarse, debido a que ante cualquier intento de los competidores por ganar posiciones en el mercado, el mismo será resistido con acciones más rápidas y vigorosas, basadas en la unidad de criterio y la fidelidad conjunta de los integrantes de la organización, que surgen del convencimiento en mantener en el tiempo la satisfacción de las expectativas laborales que genera el liderazgo en el mercado de dicho sistema cooperativo.

METODOLOGIA EMPLEADA

-

Hemos desarrollado nuestra tesis a través de una revisión histórica, basados en la evolución de las ideas en el campo de la administración, considerando los principios clásicos, las cuestiones de los factores humanos, el diseño de los procesos decisorios y la visión estratégica de una organización.

Los conceptos desarrollados para respaldar nuestras hipótesis están elaborados en cinco capítulos:

- I - Los sistemas cooperativos
- II - Las organizaciones formales
- III - El concepto de toma de decisiones
- IV - Los recursos y las capacidades de la organización
- V - Visión estratégica

Los primeros tres capítulos, están basados en las ideas de Barnard y Simon. En los dos primeros, analizamos el sentido de la cooperación como base para alcanzar propósitos individuales que no pueden lograrse en forma aislada, sino que se debe recurrir a una acción grupal que obtenga unos determinados resultados que puedan distribuirse en forma de satisfacción a cada una de las necesidades individuales y que representan el logro de los propósitos buscados. A medida que estos sistemas cooperativos permanecen en el tiempo, van dando origen a las organizaciones formales, que son sistemas más estructurados, con sentido estratégico, de trascendencia, los cuales diseñan a las sociedades en las cuales vivimos, que condicionan nuestros comportamientos a través de las pautas culturales que determinan aquello que es mejor para el bienestar general, dando origen a los diferentes niveles jerárquicos que determinan la importancia de las decisiones que se toman en los diferentes estamentos de la sociedad, desde la declaración de objetivos hasta las actividades que desarrollan para alcanzarlos. En el tercer capítulo, analizamos cuales son las características que distinguen a los seres humanos en el proceso de toma de decisiones, como actúan ante los límites de su

racionalidad y cuales son las diferencias cuando las decisiones deben tomarse en el ámbito de una organización, y en base a ello, establecemos parámetros que explican el origen y guían las decisiones cooperativas, como se diseñan procesos lógicos de comportamiento que respaldan y llevan a la realidad las decisiones propuestas, como así también, la mutua influencia que estos procesos de decisión tienen con la estructura de la organización, en el rol que tiene cada función y actividad en la misma, representados en cada una de las personas que las ejercen.

En el capítulo cuarto, hablamos de las capacidades y los recursos que conforman los medios a través de los cuales las empresas desarrollan sus actividades y satisfacen las necesidades del mercado. Estos medios, otorgan una identidad y condicionan los comportamientos de la empresa en su medio ambiente, y en la medida en que las capacidades desarrolladas sean más eficientes que las de los competidores, se generarán ventajas competitivas que permitirán a dichos sistemas cooperativos tener más poder para controlar las variables de su mercado/industria. En el capítulo quinto, la idea es profundizar sobre los conceptos que hacen a los diseños de las capacidades desde un punto de vista estratégico, de largo plazo, que permitan a la empresa vislumbrar escenarios futuros para comenzar a actuar en el presente en pos de adecuarnos de la mejor manera a los mismos, de acuerdo a nuestros intereses, permitiendo la supervivencia de la organización a lo largo del tiempo.

Nuestras hipótesis, han sido desarrolladas en base a la evolución del concepto de organización, a partir de ciertas motivaciones humanas, que se encuentran condicionadas por el medio ambiente para actuar en forma cooperativa. En virtud de ello, identificamos la necesidad de toda organización de diseñar procesos decisorios sistémicos, tanto individuales como grupales, que logren mantener unida, integrada y en funcionamiento a la misma, y que a medida que permanece en el tiempo, se construya una cultura que la identifique en sus valores, respaldando las motivaciones que le dieron origen y que la mantienen viva, y desarrolle en consecuencia, rutinas de comportamiento, que además de implementar dichos valores, implemente las habilidades para el desempeño de sus actividades en función de un criterio de eficiencia, que le permitan evolucionar permanentemente, logrando sus propósitos como consecuencia del desarrollo de capacidades organizacionales, surgidas de sus procesos decisorios y de acciones coordinadas de sus integrantes, a partir de una combinación

especial de sus recursos, tanto materiales como inmateriales, que generen valores exclusivos en el mercado, fortaleciendo la supervivencia de la organización.

MARCO CONCEPTUAL

I – LOS SISTEMAS COOPERATIVOS (1)

A - Introducción al concepto y a las características de la organización formal

Para Chester Barnard, en su libro *The functions of the executive*, la organización formal, es un proceso social concreto a través del cual la acción social es lograda. Considera que los seres humanos, pertenecemos a muchas organizaciones al mismo tiempo, las cuales condicionan nuestra conducta, y que las organizaciones más importantes, son asociaciones de esfuerzos cooperativos. En base a esta idea, consideramos que toda organización formal, determina formas de comportamiento grupal, establece parámetros para el desarrollo de las actividades y relaciones dentro de la organización, jerarquizando el proceso de toma de decisiones y las acciones de las diferentes funciones existentes. Cada organización, tiene sus propias reglas, las cuales buscan formalizar el comportamiento de sus integrantes para reducir la incertidumbre de los mismos acerca de los objetivos que se pretenden alcanzar, las mismas, representan uniones de personas, cada una de las cuales con ciertos intereses particulares, que solo pueden satisfacer actuando en forma conjunta, razón por la cual, se crea un objetivo común, general a todas ellas, que si se logra alcanzar, permitirá la satisfacción de dichos intereses individuales.

(1) Conceptos desarrollados en base a un análisis crítico de:

. Barnard, Chester, The functions of the executive, 1968, Massachusetts, Harvard University Press

Barnard, sostiene que la organización formal, es un tipo de cooperación entre hombres que es conciente, deliberada y con un propósito (diferente al individual), y que la supervivencia de la misma, depende de mantener un equilibrio de carácter complejo en un medio ambiente continuamente fluctuante, constituido por materiales físicos, biológicos y sociales, expresados en elementos y fuerzas que llaman al reajuste de procesos internos de la organización. Nosotros, agregamos a esta idea, que si no se antepone el propósito general, no se podrán cumplir los propósitos individuales, ya que se perderá la visión conjunta de aquello que representa un trabajo en equipo eficiente. La existencia de todo organismo, implica el cumplimiento de sus objetivos o satisfacción de sus necesidades que sean lógicos, de acuerdo a su naturaleza y a los medios que se poseen o se puedan disponer, evitando o eliminando las dificultades del medio ambiente que impiden el cumplimiento o satisfacción de los mismos.

B - Aspectos individuales de las personas y su relación con sistemas cooperativos

I - Las características de las personas

Barnard, resalta que el aspecto individual, es diferente a la cooperación. Son dos puntos de vista diferentes desde los cuales vemos a las personas. Muchos de los conflictos de dogmas y choques de intereses en el campo político, como así también los desordenes en las organizaciones, son el resultado de no saber como conciliar tanto las posiciones individuales, como las posiciones sociales de las personas en situaciones concretas. Siguiendo estos conceptos, decimos que lo individual influye en lo grupal, pero da origen a una nueva entidad, la cual tiene sus propias características que definen su existencia otorgándole una identidad propia. Si no se comprende que toda organización no puede desarrollarse si no tiene un objetivo propio, surgido del consenso de quienes la integran, a través de amoldar sus intereses personales a los objetivos de la misma, será muy difícil encontrar parámetros de convivencia que permitan la continuidad en el tiempo de dicha organización.

Las capacidades físicas y mentales de los seres humanos, necesarias por un lado para mantener un balance interno, de continuidad, a pesar de los cambios dentro y fuera de él, y por otro, para desarrollar la experiencia, como una habilidad de identificar situaciones del pasado para aplicarlas en el presente, son fundamentales para aprender,

conocer y consensuar en forma grupal las fortalezas y las debilidades que se poseen, de forma tal de posibilitar la identificación y la unión de los integrantes de una organización para actuar en forma conjunta obteniendo los esfuerzos necesarios y generando las retribuciones esperadas por los mismos.

El ser humano, es el ser viviente que realiza las mayores modificaciones en el medio ambiente, basándose en su inteligencia aplicada sobre los medios físicos a su disposición y en sus emociones, que provocan que las relaciones interpersonales requieran de permanentes ajustes entre las partes, que demandan el establecimiento de acuerdos que permitan la mejor convivencia posible, o en su defecto, librando disputas que determinen hasta que punto se resignarán intereses personales para perseguir objetivos conjuntos. Las relaciones entre seres humanos, son las relaciones sociales, que requieren de pautas de convivencia, es decir, de normas preestablecidas para reducir la incertidumbre y poder lograr una conciencia general que adhiera al cumplimiento de determinados objetivos que redunden en beneficio de los integrantes de la sociedad. Debemos considerar que cada ser humano tiene sus propias características, producto de su constitución física, mental, emocional e histórica que lo hacen irrepetible. A medida que vamos agrupando a los seres humanos, resaltamos las características que lo unen a los demás integrantes de dicho grupo, vamos distanciándolo de sus características únicas, ya que forma parte de un objetivo común con otros individuos. En la medida en que querramos anteponer las características individuales de las personas dentro de una organización, será más difícil lograr la existencia y el desarrollo de esta última.

En este estudio, trataremos al individuo como algo único, independiente, influenciado por sus propias vivencias y experiencias, con su presente y con su pasado con la certeza de que en su interacción social, cuando busca algún tipo de colaboración, debe contribuir en primer término al nuevo objetivo de dimensiones sociales que surge de dicha relación, porque en caso contrario, en el corto o en el largo plazo, se frustrará la satisfacción de las necesidades individuales.

Para Barnard, el individuo, tiene propiedades que lo identifican como persona, y éstas son: a) Actividad o conducta, b) Factores psicológicos (combinación de factores físicos, biológicos y sociales que determinan su historia y su presente), c) Libertad, el poder de decisión, la capacidad de determinación, que permite la integridad de la persona, y que define la salud mental de la misma. Si no se da esto, existen problemas

psicológicos en la persona, ya que el poder de decisión y libre el albedrío, serán limitados y d) Propósito: Intención. Por tal razón, decimos que actuando dentro de una organización, el individuo tendrá que amoldar estas características que lo identifican, al comportamiento grupal, de forma tal de lograr el o los objetivos determinados por la misma, a fin de poder satisfacer sus necesidades particulares por las cuales decidió participar de dicha organización.

El poder de decisión del ser humano, es limitado, ya que toda decisión estará condicionada por una combinación de “ciertos” factores físicos, biológicos y sociales, que influyen en la misma y que enfocan la atención hacia una determinada dirección, pero a su vez, esta limitación, implica que sea necesario delimitar las alternativas de elección, ya que si no se realiza esto, nos pasaríamos analizando posibilidades de acción y sus respectivas consecuencias en forma indefinida, sin poder tomar una decisión. Por ello, Barnard, habla de limitar las posibilidades para elegir, lo cual lleva a un proceso decisorio, que deriva en el poder de decisión, consistente en una gran cantidad de técnicas para disminuir la elección. El propósito, consiste en limitar las condiciones de elección para ejercer la capacidad de decisión, para lo cual, debemos desarrollar la habilidad de analizar adecuadamente los objetivos que queremos alcanzar y determinar en consecuencia, en que condiciones nos encontramos en relación a nuestro medio ambiente, específicamente, a sus influencias, tanto positivas como negativas, que el mismo ejerce sobre dichos objetivos.

La interpretación del sistema cooperativo (organización), deberíamos basarla en los aspectos psicológicos y cognitivos de la conducta humana, ya que, formar parte de una grupo, requiere una conciencia que comprenda la necesidad de comportamientos grupales, los cuales, deben subordinar los intereses particulares a las acciones que deben realizar cada uno de los integrantes del mismo, para cumplir los objetivos surgidos de dicho sistema cooperativo, si no se comprende esto, será muy difícil conseguir la subsistencia de la organización. En función de la limitación del libre albedrío, es que Barnard sostiene que parte del esfuerzo para cambiar la conducta individual, consiste en alterar las condiciones de conducta, condicionando al individuo con entrenamiento, inculcando actitudes y construyendo incentivos. Esto, forma parte del proceso ejecutivo de dirección de las organizaciones, que para asegurar su permanente existencia, deben monitorear los objetivos establecidos con la realidad, es decir, determinar en que grado

se cumplieron los mismos, junto con la situación generada en el medio ambiente, a fin de verificar si es necesario realizar cambios en las actividades que se están desarrollando, o cambiar los objetivos para poder adecuarse, si es que existen nuevas circunstancias que son adversas para la posición actual de la organización. Este control permanente, junto a la focalización en las actividades y objetivos más convenientes, no puede realizarse a través de un debate constante entre todos los integrantes de la organización, ya que se perdería mucho tiempo en tomar las decisiones adecuadas. Para evitar estos inconvenientes, toda organización debe desarrollar procesos ejecutivos, que basados en la experiencia y la intuición de los integrantes de la misma, establezcan responsabilidades jerárquicas y funcionales que faciliten la comunicación y la unidad de visión para un desarrollo sostenible en el tiempo de dicha organización.

Las elecciones que realiza una persona, están influidas por sus características personales juntamente con su historia, las cuales generan sensaciones en el individuo para determinar que alternativas son las más convenientes de adoptar para tener éxito. La persistencia en la toma de decisiones en una dirección determinada, puede cambiar los factores psíquicos y sociales de la persona, ya que las decisiones que vamos tomando, van formando nuestro presente, el cual influirá en nuestras características futuras como seres humanos individuales, y los efectos de las mismas, van formando a su vez, nuestra visión de la vida.

Cuando se habla de puntos de vista universales de las personas, dice Barnard, estamos considerando aspectos funcionales y fases más amplias en espacio y duración de lo que en realidad es el individuo, se toman en cuenta solamente ciertos aspectos específicos de las mismas. En cambio, cuanto más nos acercamos a la persona en forma individual, incluimos más características específicas de ellas, se toman en cuenta todos los aspectos del individuo en relación a otras personas o sistemas más grandes. En este último aspecto, es donde queremos hacer hincapié para remarcar que las características individuales marcan las diferencias, las cuales deben identificarse y valorarse dentro de la organización a la cual pertenece la persona, para poder adaptar su comportamiento mediante los incentivos adecuados, en relación a la actividad grupal, tratando de aprovechar al máximo todo su potencial.

En nuestro estudio, consideramos desde un punto de vista, a las personas como participantes en sistemas cooperativos específicos, y consideramos aspectos puramente

funcionales como fases de la cooperación. Sus esfuerzos son socializados. Considerando la cooperación como un sistema funcional de varias personas, importa el aspecto funcional de cada persona. La persona es interna, forma parte del sistema cooperativo, son actividades no personales. Desde el punto de vista de la cooperación, el análisis de las personas tiene que enfocarse en la utilidad que las mismas brindan al sistema, deben corregirse los comportamientos que no contribuyen al mismo, evitando que se perjudique la existencia de dicha cooperación. Desde otra óptica, viendo a la persona fuera de una organización específica, establecemos que cada persona es única, con factores físicos, psíquicos y sociales diferentes, y con un grado limitado de poder de decisión. Considerando a las personas como objeto de las funciones cooperativas, importa la persona como individuo. La persona es externa al sistema, no depende de ese sistema para existir, las actividades son personalizadas, la persona existe y actúa por sí misma, tiene sus propios intereses, no se pondera su conducta en relación a otros individuos con los cuales se interrelacione en función de objetivos y/o necesidades comunes.

Ambos aspectos de las personas, funcionales e individuales, están presentes en los sistemas cooperativos. La selección de cada aspecto, depende del campo de investigación.

Para formar parte de un sistema cooperativo, la persona decidirá en base a:

- a - Propósitos, Deseos, Impulsos
- b - Alternativas Externas disponibles.

La organización, resulta de la modificación de la acción del individuo a través del control o de la influencia sobre los deseos y las alternativas disponibles. La esencia de las funciones ejecutivas, como lo entiende Barnard, es una deliberada conciencia, y además, un control específico sobre cada una de ellas, por ello decimos que quien ejerce funciones jerárquicas de autoridad, debe identificar si las personas están contribuyendo al sistema cooperativo o no, debe crear las condiciones para que exista un sistema de comunicación que logre una coordinación adecuada de las actividades de las personas, como así también la identificación en tiempo y forma de los resultados que se están obteniendo, tanto a nivel individual como su influencia a nivel organizacional.

II - La conducta de las personas

Los motivos, son construcciones de los factores psicológicos a partir de los hechos o acciones, lo que una persona quiere, expresa Barnard, se conoce a partir de lo que hace o trata de hacer dada una oportunidad para seleccionar una acción entre varias. Por ello, creemos que el accionar de las personas, sus actitudes, revelan las intenciones que tienen las mismas, que motivos generan su conducta, cuales son los intereses que las mueven. Los motivos, tienen componentes psicológicos y sociales, se describen en función del fin buscado y puede resultar difícil encontrar el origen de los mismos, ya que están determinados por lo que la persona dice y hace, antes, durante o después de una determinada situación. Siempre existen necesidades que las personas desean satisfacer, físicas o emocionales, en la medida en que el análisis de su comportamiento se encuentre más ligado a su actividad dentro de una organización, y dicho comportamiento esté más alineado a los procesos y objetivos de la misma, resultará más difícil identificar los motivos últimos que influyen en dicho comportamiento. Las actividades desarrolladas a partir de los motivos, generan otros efectos, que pueden o no, ser considerados o previstos anteriormente. Las personas, al evaluar las alternativas establecidas, consideran las consecuencias que pueden derivarse de las mismas, pero no es posible anticipar de antemano el futuro, razón por la cual siempre existe la posibilidad de que surjan consecuencias imprevistas para cada una de las alternativas de acción.

El concepto eficacia, significa alcanzar el deseo buscado, dice Barnard, mientras que el concepto de eficiencia, tiene que ver con la importancia de las consecuencias insatisfactorias no previstas. Si las consecuencias insatisfactorias no previstas, son importantes, se es ineficiente, en cambio, si las consecuencias insatisfactorias no previstas, no son importantes, se es eficiente. En base a esta idea, decimos que la eficacia, tiene mayor valoración de sí misma que la eficiencia porque se mide en función de un objetivo predeterminado, en cambio la eficiencia tiene un espectro amplio para analizarse, ya que depende del parámetro que se elija para el análisis, la determinación del grado de insatisfacción. Posteriormente al momento del análisis, siempre pueden descubrirse o identificarse mejores formas o maneras de alcanzar un deseo.

Los fines buscados por las personas, pueden ser físicos (objetos materiales y condiciones físicas), o sociales (contactos, relaciones, comunicaciones con otros hombres). Usualmente, los fines físicos, envuelven consecuencias sociales no previstas, y los fines sociales, envuelven consecuencias físicas no previstas, ya que como dijimos antes, no se puede anticipar el futuro y sus acontecimientos en forma totalmente cierta, y además, al tomar una decisión, generalmente, nos enfocamos en el fin principal, físico o social, no previendo de antemano las consecuencias no relacionadas directamente con el mismo, que puedan desencadenarse. Los motivos de las personas que entran en cooperación, deben valorarse adecuadamente al ponderarlos con los motivos organizacionales, de manera tal de implementar conductas positivas para el desarrollo de la organización, y a su vez, que contribuyan a la satisfacción de los intereses en los cuales se basan las motivaciones individuales, para lograr la mayor certeza en la estimación de las posibilidades de acción y el resultado consecuente de las mismas.

C - Restricciones que determinan la participación de las personas en sistemas cooperativos

1 – Limitaciones personales y del medio ambiente

Dice Barnard, que la cooperación, tiene como fin, alcanzar propósitos y superar limitaciones, lograr lo que no se puede individualmente, y que para ello, existen procesos concretos de la cooperación, según el ámbito en el cual nos encontremos, como las tecnologías para las industrias, las técnicas entre los profesionales, las prácticas y las instituciones entre las organizaciones, los rituales en la religión y las conductas adaptables si hablamos de conductas privadas. Entendemos que toda decisión de una persona de participar en un sistema cooperativo, surge de la necesidad de lograr objetivos individuales que no puede lograr por sí misma, necesitando de la ayuda de otros, pero la persona, tiene que ser consciente de que en su participación cooperativa, deberá entregar su esfuerzo para contribuir a la satisfacción de las necesidades de quienes accedieron a interactuar con ella, por ello, los procesos de cooperación, representan la selección de medios apropiados para alcanzar los fines establecidos. Comprenden el desarrollo de actividades que facilitan la coordinación de las acciones que llevan al cumplimiento de un determinado objetivo, se basan en una

clasificación previa de los hechos (estandarización de los mismos) y en el desarrollo posterior de las soluciones a los problemas que pueden presentarse, como así también, el establecimiento de los pasos necesarios (recursos necesarios y combinación de los mismos con tareas) que lleven a los propósitos buscados.

Debemos considerar que ante una limitación para alcanzar un propósito, el cambio en un factor, como algún ajuste en el medio ambiente físico o en las capacidades físicas, cognitivas o psicológicas del ser humano, puede alterar la situación total existente si modifica alguna de las relaciones establecidas anteriormente entre los diferentes factores comprometidos, ya que desata una reacción en cadena que modifica totalmente el estado anterior de las cosas. Superar una limitación, es un medio para un fin, y si no se puede superar la misma, hay que dar de baja el fin buscado, ya que no tiene sentido intentar alcanzar un propósito si no se pueden superar las restricciones con los recursos disponibles, o si el costo del tiempo a insumir para adquirir o desarrollar los recursos necesarios para lograr dicho objetivo, es mayor que la retribución que se obtiene por alcanzar dicho propósito. La adaptación individual para alcanzar propósitos, consiste entonces, en limitar propósitos mayores a propósitos elementales y detallados, de forma tal de poder elegir alternativas más fáciles de ejecutar y controlar en el tiempo. Por ejemplo, al decidir escalar una montaña, la visión está puesta en la cumbre, pero una vez que damos el primer paso, nuestro foco de atención principal, debe estar puesto en el próximo paso y así sucesivamente. Debemos ir sorteando los obstáculos uno por uno antes de llegar al objetivo final, sin perder de vista este último, pero la atención no debe desviarse del momento en el cual estamos, porque podemos dar un paso en falso y perder la posibilidad de lograr el propósito que nos hemos propuesto por distraernos de las situaciones que se nos presentan en medio del camino.

Aquello que es imposible lograr sin ayuda, y que puede ser logrado con ayuda, tiene como factor limitante a la cooperación dice Barnard, entonces decimos que la cooperación es eficaz cuando logra superar limitaciones biológicas individuales, en cambio, es ineficaz cuando no logra que los poderes de acción de los seres humanos involucrados, logren superar las limitaciones existentes en el medio ambiente, en relación al fin buscado a través de la cooperación, situación que puede darse cuando circunstancias favorables de combinación para un determinado poder de acción, son desfavorables en otros aspectos, o cuando no existe una combinación ordenada de los

esfuerzos personales. Por ello, debemos comprender que todo esfuerzo cooperativo que no se encuentre debidamente coordinado, encontrará seriamente afectado su potencial para que los integrantes del mismo, logren el objetivo que buscan. Coordinar, implica establecer un orden, determinar pautas de comportamiento que permitan a cada integrante del sistema, conocer y anticipar las acciones que tomarán los demás, a fin de no repetir tareas o entorpecerse mutuamente en el desarrollo de las mismas. La cooperación eficaz, la entendemos como la habilidad del grupo que excede la habilidad individual. Lo puede hacer el grupo, pero no el individuo. La habilidad grupal, requiere una actuación eficiente de sus integrantes, no existe por sí sola, requiere del compromiso y de la coordinación adecuados, en caso contrario, el esfuerzo requerido para el desarrollo de las actividades será mayor al imaginado o proyectado en el momento de la decisión de la acción grupal. Como somos personas, la cooperación, siempre conlleva considerar la eficiencia, los conflictos de principios y de derechos siempre están presentes. Por ejemplo, si para realizar una tarea disponemos de una cierta cantidad de hombres y poco espacio físico para los mismos, seguramente, tendremos complicaciones para evitar que se molesten entre sí. Todo trabajo, es complejo de realizar, hay momentos en que se necesita poder, en otros momentos velocidad, en otros momentos adaptación de caracteres individuales, por ello, el proceso de acción en su desarrollo, debe estar balanceado, cada etapa del mismo, necesita en diferentes momentos, poner el énfasis de la eficiencia en distintos aspectos para lograr la eficiencia en un aspecto determinado, en ocasiones se logra a costa de ser ineficientes en otros. Toda decisión, por lo tanto, implica la ponderación de diversas variables del medio ambiente, nunca podremos alcanzar la totalidad de lo que pretendemos, las circunstancias de la vida son así, siempre se debe sacrificar algún aspecto para favorecer la consecución de otro al cual adjudicamos mayor valor. La eficiencia de la cooperación, implica entonces lograr el mejor balance de las diferentes eficiencias involucradas en las actividades (distintos aspectos a tener en cuenta, distintos principios que juegan). El criterio a utilizar, dependerá de la mejor adaptación de los procesos en relación a una serie de distintos principios. No existen condiciones ideales, como acabamos de decir, la mayor eficiencia de un aspecto, implica muchas veces, una menor eficiencia de otro aspecto. Saber distinguir las diferentes valoraciones de los recursos y de las tareas a desarrollar con los mismos en pos de un objetivo, determinará

la mayor o menor eficiencia que se obtenga en relación a dicho objetivo, que es en última instancia la medida final del resultado del esfuerzo realizado.

La cooperación no es eficiente hasta que no es altamente desarrollada, es decir, hasta que desarrolla recursos y estrategias que utilizados cooperativamente, superan limitaciones individuales de las personas. De todas maneras, siempre existe la posibilidad de mejorar la performance de toda cooperación, por esta razón, es necesario un control permanente de la forma en que se desarrollan las actividades, para descubrir nuevas formas de hacer las cosas o de los cambios que se producen en el medio ambiente, y adaptarnos en consecuencia. Una vez establecida la cooperación, el foco de atención se alterna entre varias actividades, cada una a su turno, se convierte en el centro de limitaciones del momento, o en los factores de limitación de la situación. Las diferentes actividades, tienen sentido en función del fin que buscamos a través de ellas, es necesario construir una valoración de cada una y la respectiva correlación entre las mismas. Existen momentos y formas más adecuados que otros para realizar dicha construcción, de acuerdo a como establezcamos la misma, obtendremos mayor o menor eficiencia.

Para Barnard, los factores limitantes, representan los ajustes resultantes del comportamiento, y los ajustes de sistemas cooperativos, son ajustes en el balance de los diferentes tipos de actividades de la organización. La capacidad de realizar estos ajustes, es un factor limitante. Debemos enfocarnos en que estos procesos de ajuste, son procesos gerenciales, y los órganos especializados en los mismos, son los puestos ejecutivos, por lo tanto, dichos órganos y procesos, a su turno, son factores limitantes, y muchas veces, los más importantes (como limitaciones) en sistemas cooperativos complejos. Por eso decimos que las funciones ejecutivas, suponen una visión amplia, considerando las diferencias y las dificultades que nos presenta el medio ambiente, las cuales tienen que traducirse en alternativas de acción, en la consideración de adecuadas coordinaciones de comportamientos, de desarrollos de actividades eficientes, de convicciones firmes, pero a su vez flexibles, para adaptarse a los cambios que pueden generarse en el entorno. Las funciones ejecutivas a través de sus decisiones determinan en gran medida el éxito o no de los sistemas cooperativos.

La inestabilidad que vamos experimentando en el desarrollo de nuestras actividades, proviene de los cambios físicos en el medio ambiente, de no existir certeza en los

ajustes y procesos gerenciales, o de la alteración del carácter del propósito de acción con cambio de posibilidades (cuando no se pudo cumplir un propósito). Es muy difícil encontrar el camino completamente allanado para realizar aquello que nos proponemos, surgen imprevistos que no consideramos en su momento, por ello, debemos recurrir a la habilidad de adaptación que tengamos, la cual influirá directamente en el grado de inestabilidad que tengamos, y que repercutirá en nuestros resultados y en nuestras decisiones futuras. Cada vez que se supera una limitación, o se falla en el intento, aparece un propósito nuevo, o se abandonan viejos propósitos. Debemos considerar que cumplido un objetivo, vamos por uno nuevo, y hasta tanto no lo logremos, seguiremos intentando alcanzarlo o lo abandonaremos si consideramos que el costo para lograrlo es mayor a la satisfacción que nos brindará el mismo. Además, el libre pensamiento en un medio ambiente cambiante, y el número y el rango de propósitos, aumentarán (existirá más variedad) con el desarrollo de la cooperación, que se vuelve en consecuencia, más inestable y más compleja. Todo cambio, trae aparejado que aquello que teníamos como cierto en un primer momento, ya no lo sea, se modifican las situaciones y las relaciones de las cosas, y esto, lleva a que debamos actuar de distinta manera para superar las dificultades que ya no se nos presentan estructuradas de la misma manera. En algunos casos, podemos también, cambiar los objetivos, ya que pueden existir nuevas valoraciones sobre las variables que intervienen.

Las características individuales de las personas, son limitaciones que pueden ser superadas por la cooperación, pero su eficacia o eficiencia, dependerán del orden establecido, de la coordinación, y de la situación dada, existe una permanente interacción entre las personas y el medio ambiente, la cual establece el posicionamiento de las mismas, creando en cada una de ellas la sensación o no, de satisfacción. Esta situación, lleva a que al actuar en forma grupal, se tengan que establecer parámetros de comportamiento que deberán balancear los intereses de todas las partes para incentivar una participación motivada de las mismas. La cooperación, requiere de la distribución de las acciones. Los fines de la cooperación, son varios y mutuamente dependientes, por eso, cada tipo de acción, es un factor limitante, que involucra distintos niveles de toma de decisiones, de responsabilidad y de conocimiento. Estas diferencias, generan distintos niveles de retribuciones, que debemos basar en el concepto de justicia. En la medida en que las retribuciones sean más justas, relacionadas con las expectativas de los

integrantes de la organización, será más fácil lograr la cooperación de los mismos en forma coordinada y brindando su mayor esfuerzo.

Los sistemas de cooperación, no son estables, expresa Barnard, debido a la dinámica en el medio ambiente o por la evolución de nuevos propósitos. Los ajustes de los sistemas cooperativos para cambiar condiciones o nuevos propósitos, implican procesos gerenciales especiales, y en sistemas complejos de cooperación, requieren órganos especiales, a los que denominados órganos ejecutivos u organizaciones ejecutivas. Lo que queremos resaltar, es que los ajustes que se realizan en los sistemas, deben tener una visión general del mismo, deben nacer de una visión integral, que contemple tanto las consecuencias inmediatas como las diferidas en el tiempo, evaluando de forma correcta (experimentando en la realidad) el impacto de las modificaciones. La tarea gerencial, ejecutiva, tiene la responsabilidad de tener esta visión amplia tanto de espacio como de tiempo dentro de la organización y de su entorno. Un adecuado desempeño gerencial, implica conocimiento de la realidad y habilidad para actuar en ella, generando una comunicación fluida entre los integrantes de la organización que permita la coordinación de sus tareas y el cumplimiento de los fines respectivos.

2 – Factores que influyen en la conducta de los individuos

Los factores psicológicos, son combinaciones, resultantes de factores sociales, físicos y biológicos en las conductas individuales. Como hemos mencionado, la capacidad de experiencia del ser humano, hace que estos factores del pasado influyan en el presente. La historia que acompaña a la persona, incide en su toma de decisiones, su experiencia, le señala oportunidades de éxito para elegir o no, determinados fines, posibilidades de desarrollar acciones, ya sea en forma individual como grupal, como así también las consecuencias que pueden manifestarse de diferentes comportamientos, y en base a esto la persona enfoca sus intereses, asignando distintos objetivos para su comportamiento. Pero justamente, dicha experiencia del individuo, hace que su capacidad de elección sea restringida, combinada con sus características personales e interrelaciones sociales de la actualidad. Esta restricción en su imaginación, es lo que genera a su vez, su poder de decisión, ya que le otorga un medio de adaptación a la conducta humana en relación a la situación enfrentada, le permite establecer una relación con su medio ambiente y determinar que acción debe tomar para satisfacer sus

necesidades, en función de las prioridades que ha definido, acotando el infinito de probabilidades que podrían generarse. Lógicamente, que sus apreciaciones, que están sujetas a subjetividades, pueden ser incorrectas y por lo tanto, inducir a la equivocación, por lo que deberá en estos casos, tomar nuevas decisiones para corregir su comportamiento. Como infiere Barnard, el individuo, tiene experiencia y poder de decisión, lo cual implica dos apreciaciones en las situaciones en las cuales intervienen otras personas. La primera apreciación, tiene que ver con el poder del individuo (¿Quién es?) y la segunda apreciación, tiene que ver con la determinación del individuo (¿Que quiere?). Decimos que descubrir quien es, le permite a la persona identificar sus necesidades, las cuales determinan sus deseos. A partir de allí, comienza un análisis de las fortalezas y debilidades con las cuales cuenta para alcanzar sus deseos, que condicionarán el esfuerzo que deberá realizar, evaluando si es posible hacerlo con los medios y habilidades de que dispone, o deberá desarrollar o adquirir nuevos medios o habilidades. En este punto, comienza una valoración más profunda de las alternativas y de las posibilidades de acción, que definirán la decisión de aquello por lo cual la persona se esforzará para alcanzarlo y de que manera lo hará.

Las personas, se influyen mutuamente en sus comportamientos, la permanente interacción entre ellas, busca satisfacer necesidades, y para lograrlo, deben resolver conflictos de intereses, superar restricciones del entorno. Toda relación social, requiere de compromisos que establezcan reglas y respeten derechos de las personas. Estos compromisos, desarrollan culturas que marcan las conductas de las personas dependientes de las mismas y van generando identidades organizativas, las cuales al igual que en los individuos, enfocan sus decisiones y comportamientos hacia los modelos o situaciones diseñadas por dicha cultura experimentada, compartida y aceptada entre ellas.

D - La acción cooperativa

1 - La eficacia cooperativa

La cooperación, obliga a cambios en la motivación de los individuos, por su relación estratégica, que genera una interacción para de alcanzar fines comunes como así también individuales. Si la interacción entre los individuos es favorable al sistema de

cooperación, existe compatibilidad, en cambio, si la interacción entre los individuos es desfavorable al sistema de cooperación, existe incompatibilidad. La compatibilidad se presenta cuando las personas se sienten cómodas estando juntas, cuando comparten objetivos consensuados y sienten que se complementan para satisfacer intereses individuales pero interrelacionados. La compatibilidad permite una actividad grupal menos conflictiva, posibilitando una comunicación fluida que brinda confianza entre los integrantes del sistema cooperativo para coordinar sus actividades de manera más eficiente en la búsqueda del cumplimiento de sus fines. En toda actividad grupal, se requiere que los integrantes del mismo perciban que el logro de los objetivos cooperativos contribuyen a la satisfacción de sus intereses individuales, de esta manera se logrará obtener el mayor esfuerzo de ellos. Si no perciben esto, las personas comienzan a quitar colaboración, ya que dudarán de que su participación dentro del grupo sea conveniente para la satisfacción de sus intereses. Si existe incompatibilidad, se manifiesta desconfianza entre las personas, en consecuencia se hace más difícil la coordinación entre ellas para realizar actividades. Las personas, antes de colaborar, exigen garantías, esperan compromisos de sus compañeros, lo que lleva a que se insuma más tiempo para establecer acuerdos que permitan la acción conjunta en forma eficiente, y esa pérdida de tiempo ya determina en cierta manera, alguna ineficiencia en la cooperación para quienes no están percibiendo una utilidad para su comportamiento grupal.

Antes de emprender una acción cooperativa, debe evaluarse la posibilidad de éxito con la cual se cuenta. Muchas veces, ante la imposibilidad de alcanzar objetivos en forma individual, se recurre a la cooperación, pero debe analizarse correctamente el propósito buscado como así también los recursos y las habilidades que precisamos para lograrlo. La eficiencia del sistema cooperativo, requiere tanto del cumplimiento del objetivo del sistema, como de la satisfacción de las necesidades de los integrantes del mismo de la forma esperada, la misma, la determina el grado de satisfacción de las diferentes motivaciones individuales y guarda estrecha relación con la eficiencia marginal de cada participante, la cual dependerá del esfuerzo y coordinación aportados. Tanto mucho esfuerzo sin coordinación, como coordinación pero sin brindar mucho esfuerzo atentan contra la eficiencia.

Como dice Barnard, la única medida de la eficiencia de un sistema cooperativo, a lo largo del tiempo, es la capacidad de supervivencia. Esto es muy importante que lo tengamos en cuenta, ya que existen momentos determinados en los cuales no se es eficiente de acuerdo a las situaciones dadas, pero sobrevivir, requiere de una adaptación y mejoramiento de las habilidades en forma constante, nada permanece estable por siempre, entonces, la eficiencia, en este sentido histórico, contempla los momentos “perdidos” por aprendizaje, por adquirir conocimientos, por fortalecerse resistiendo adversidades, que logran la adaptación correcta a los cambios como aspectos positivos de la misma, que suman satisfacciones y permiten la supervivencia.

Las acciones para alcanzar un propósito, producen consecuencias que dan satisfacción o insatisfacción a los individuos, independientemente si se alcanzó o no el fin. Actuando cooperativamente, estas satisfacciones son también de índole social, ya que las mismas, surgen de actividades desarrolladas en forma conjunta por diversas personas, las cuales interactúan y ven en consecuencia, influenciados sus comportamientos, creando historias de vida y de vínculos, que van afectando sus decisiones individuales y por consiguiente, la conducta social. Toda acción colectiva de las personas, tendrá consecuencias sociales ya que dicha acción, como mencionamos, condicionará los comportamientos individuales y grupales, y las consecuencias físicas se derivarán de las actividades que se desarrollan en dichos sistemas cooperativos y que demandará determinados efectos de sus integrantes. En la medida en que los mismos perciban que sus expectativas no son cumplidas, tenderán a brindar menores esfuerzos, hasta el punto que ellos consideren que es justo respecto de los beneficios logrados, o de lo contrario, preferirán retirarse del sistema.

La interacción de las personas, crea nuevas situaciones, nuevas relaciones, nuevas posibilidades, que a su vez generan nuevos cambios y así sucesivamente, afectando directamente y permanentemente, las vidas de las personas y su medio ambiente. El deseo de cooperar, para el individuo, es una cuestión psicológica, mientras que para el sistema cooperativo, es una cuestión social. El individuo actúa movido por los intereses particulares que quiere satisfacer, y al integrar un sistema cooperativo, ve que dicho sistema establece parámetros dentro de los cuales debe moverse, y si no cumple los mismos, será excluido del mismo, ya que dichos parámetros de comportamiento, se establecen en función de lo que es bueno para el bienestar de todos los integrantes del

grupo. Las personas, individualmente, obtienen un beneficio que buscaron a través de su esfuerzo cooperativo; mientras que el sistema cooperativo, busca alcanzar un objetivo que permita la distribución de cada uno de los beneficios individuales esperados.

La eficiencia de una iniciativa o empresa, está en el hecho de que las satisfacciones individuales involucradas, son más que suficientes para inducir a la cooperación. Si esto no fuera así, las personas no estarían dispuestas a brindar sus esfuerzos para dicho ámbito, todo esfuerzo de grupo, se realiza porque sus integrantes pueden alcanzar un fin que no pueden lograrlo en forma individual.

Barnard expresa que las satisfacciones sociales, requieren objetivos de acción más allá de la proximidad personal, que la cooperación, requiere algo para hacer, en esta necesidad, está el origen de los propósitos de acción donde los motivos o satisfacciones, son descriptos como sociales, por eso decimos que todo emprendimiento de actividad conjunta de las personas, tiene implicancias sociales, el mismo determina los comportamientos que son aceptados y cuales no.

A medida que evoluciona el trabajo, en todo sistema cooperativo, aparecen los problemas de coordinación que se traducen en ineficacias o ineficiencias. La consideración de ésta situación, debe contemplarse en la designación de un miembro del grupo como líder, con el fin de que coordine y asigne tareas a los integrantes del mismo, que contemple las misiones y visiones que alinean las necesidades sociales de sus integrantes. El rol del líder, surge como una función de la acción cooperativa, depende del tipo de organización o actividad desarrollada, este rol será ejercido en forma permanente por una determinada persona, o lo ejercerán distintas personas en función de las tareas que se estén desarrollando.

A medida que nos situamos en estructuras sociales más complejas, la actuación de una organización no se enfoca tan directamente a la satisfacción de necesidades de consumo final, de obtener directamente lo que voy a consumir, es decir, las estructuras son más específicas, se producen bienes o se brindan servicios para satisfacciones de terceros, las personas encuentran la satisfacción de sus necesidades a través de cambiar los beneficios obtenidos de su esfuerzo en una determinada actividad, para la adquisición de bienes o servicios que le brindan las diferentes organizaciones de la estructura social. Existe cada vez más, una interrelación social por la cual los esfuerzos

no se relacionan directamente con la inmediata satisfacción de las necesidades, sino como un medio para obtener los recursos que permitirán la adquisición de los productos o servicios que satisfagan las mismas.

Los participantes de un sistema cooperativo, llegan a un acuerdo acerca del objetivo a alcanzar, el cual tiene su origen en de cada uno de los intereses individuales que llevaron a la creación del sistema, pero dicho objetivo es un fin de dicho sistema cooperativo (no personal), si así no se entiende, se desintegrará el sistema, ya que no existirá una meta consensuada que guíe e identifique los esfuerzos individuales que deban realizarse, considerada como el medio para lograr cada uno de los propósitos individuales. Cumplir un objetivo de esfuerzo grupal, requiere que el mismo sea alcanzado a través de los esfuerzos estimados. Si los esfuerzos requeridos, fueron mayores a los estimados, y no se obtuvieron beneficios extras que justifiquen el esfuerzo realizado para alcanzar el objetivo planteado, dicha acción cooperativa será ineficiente, porque pudo haberse logrado el propósito cooperativo, pero a costa de la no plena satisfacción de los intereses de sus integrantes.

Alcanzar un fin, no es necesario por sí mismo, sino para mantener viva a la organización. Desde este punto de vista, la eficiencia debe basarse en acciones posibles, racionales en cuanto a lo posible de realizar, el intento de hacer lo imposible, resultará en la destrucción del sistema cooperativo. Todo esfuerzo cooperativo que no logre alcanzar el fin propuesto, fracasará en dar respuesta a los intereses de sus integrantes, por tal razón, los mismos abandonarán dicho sistema cooperativo y buscarán formar parte de otro a través del cual tengan confianza para lograr sus metas. Por esta razón, en toda organización, cada individuo tiene una actividad que realizar con un fin específico, que contribuirá a la acción cooperativa. Si una actividad no alcanza su propósito, afectará por consiguiente el logro del propósito general, provocando de esta manera, la ineficacia en la cooperación y consiguientemente, su ineficiencia.

La eficiencia de una persona, es una función de la actividad total del grupo. Solo puede apreciarse la eficiencia individual, si permanecen constantes las demás acciones según Barnard, lo cual nos lleva a agregar que todo cambio de acciones, debe considerar la manera en que afecta al sistema en su conjunto, ya que dicho cambio, puede modificar la estructura de las actividades determinadas de antemano, influyendo en

consecuencia, en la coordinación, ya que puede no corresponderse en una relación adecuada entre las nuevas acciones emprendidas.

Todo esfuerzo cooperativo, supone actividades individuales con un determinado fin, que relacionadas entre sí, alcanzan los propósitos de la cooperación, razón por la cual, cada persona debe comprender cual es el sentido de su esfuerzo, que objetivo debe alcanzar a través de su propio esfuerzo para colaborar correctamente en el objetivo general. La eficacia del esfuerzo cooperativo, se relaciona con el objetivo planteado, en cambio como hemos mencionado, la eficiencia se relaciona más directamente con la satisfacción de motivos individuales. La eficacia se relaciona con un fin propuesto, determina si el mismo es o no alcanzado, en cambio, la eficiencia, se relaciona con la manera en la cual se alcanzó dicho objetivo.

Podemos decir que la eficiencia o equilibrio del sistema cooperativo, puede asegurarse a través de:

1. Ir influenciando los motivos individuales de las personas que lo integran. Estos motivos, surgen de una concepción mental de la persona, establecida por sus vivencias, su psicología, sus habilidades y sus emociones. Muchas veces se puede influir sobre dicha perspectiva, a través de estímulos directos basados en recompensas o castigos, o a través de influencias psicológicas que generen cambios en la concepción de la realidad, que provocan que la persona varíe los motivos que la movilizan.
2. Atraer a las personas adecuadas, de acuerdo a las motivaciones que poseen y que se alinean a los objetivos del sistema. En los casos en los cuales no se pueden modificar los motivos individuales de las personas, y estos no pueden satisfacerse por medio del sistema cooperativo establecido, lo más conveniente es integrar al sistema cooperativo, a personas cuyos motivos estén alineados a las actividades y propósitos del sistema establecido, lo cual posibilitará estar más seguros de lograr la supervivencia del mismo.

La eficiencia, dice Barnard, depende en parte, del proceso distributivo del sistema cooperativo. El individuo, encuentra satisfacción sólo cuando recibe más de lo que brindó. En algunos casos, puede conformarse con recibir igual cantidad de lo que puso, son casos especiales de mínima satisfacción. De acuerdo a esta idea, decimos que es innato a las personas, tratar de obtener una retribución mayor al costo del esfuerzo que

realizó, esto tiene que ver con los intereses particulares de cada persona, los cuales pueden ser o no materiales. Muchas veces el esfuerzo de ayudar a alguien, empleando tiempo y/o recursos, puede tener como fin la retribución emocional de sentirse bien con uno mismo, como por ejemplo, la vocación de servicio que encuentra su realización en la ayuda a los demás, generando un bienestar espiritual en la persona que lo realiza. La satisfacción, está relacionada con las expectativas. Individualmente, la satisfacción por participar en un esfuerzo corporativo, se relaciona con la satisfacción del intercambio, de obtener una retribución mayor que el esfuerzo aportado.

En esta aproximación al concepto de eficiencia de la cooperación, consideramos que la misma depende de lo que genera o asegura el sistema, que represente realmente el objetivo grupal para alcanzar las diferentes satisfacciones individuales, y de como distribuye los recursos e influencia los motivos dicho sistema, es decir, el resultado alcanzado, debe distribuirse de la manera esperada por los integrantes de la organización, o en su defecto, dadas las circunstancias, lograr que dichos integrantes, cambien sus expectativas y las mismas se adecuen al resultado obtenido.

Todo lo que realiza un sistema de cooperación tiene la intención, de satisfacer las necesidades planteadas en el inicio del esfuerzo, esto permitirá la subsistencia del sistema, en caso contrario será muy difícil mantenerlo con los mismos integrantes.

2 - La interacción social que surge de la cooperación

Al iniciar toda actividad cooperativa, existen intereses individuales que determinan el objetivo organizacional buscando una determinada eficiencia, pero el medio ambiente puede sufrir cambios, las condiciones no ser como las del inicio, y por tal razón, los intereses individuales pueden sufrir alteraciones, modificando de esta manera los parámetros que se habían establecido en un primer momento para evaluar los grados de eficacia y de eficiencia respectivos. Por ello decimos que un sistema cooperativo, es esencialmente dinámico, un proceso continuo de reajustes a los medio ambientes establecidos. Las organizaciones, podrían ser descriptas a través de sus procesos ejecutivos, los cuales mantienen a través de sus decisiones, la vida de la misma, de los diferentes sistemas cooperativos más pequeños que la conforman. Estos procesos ejecutivos, son los que deben encargarse de crear en forma permanente, las condiciones

para que la organización se mantenga viva a través de establecer objetivos que atraigan el interés de los individuos adecuados para formar parte de la organización.

El ser humano, posee un poder de decisión limitado, y además, está limitado por factores que hacen a la situación total, tal lo expresado por Barnard. El mismo, tiene motivos, arriba a propósitos, y tiene voluntad para cumplirlos, por tal razón, el método utilizado para lograr interactuar con éxito con su medio ambiente, consiste en seleccionar un factor particular o una serie de factores de la situación total, y operar sobre ellos para cambiar dicha situación en función de sus intereses (estos factores son los limitantes). Las personas, tienen necesidades y deseos a ser satisfechos, y para ello deben realizar acciones sobre el medio ambiente que les permita lograr su propósito. El objetivo, es actuar correctamente sobre los factores que producirán los cambios esperados en la situación inicial. En este sentido la cooperación, representa un medio para superar factores limitantes del ser humano, y la misma requiere de un propósito de grupo, porque de lo contrario, no podremos identificar la meta que permitirá obtener los medios para lograr la retribución esperada por cada uno de los integrantes del sistema cooperativo. La cooperación, es un aspecto social de la situación total, y de ella surgen los factores sociales. La manera en la cual estructuramos las actividades del emprendimiento cooperativo, determinará en que medida se alcanzará la eficacia y la eficiencia, es decir, el grado de adhesión que logremos en alinear todos los esfuerzos hacia un mismo objetivo junto a la expectativa de distribuir adecuadamente los beneficios esperados, como así también el logro de los fines propuestos. Todo proceso de interacción, debe ser descubierto o inventado, el mismo, cambia los motivos y el interés de los participantes en la cooperación, por ello, cuando tomamos una decisión para realizar una determinada acción, lo hacemos en función de nuestra imaginación, pero la realidad, sus acontecimientos, nunca son exactamente iguales a lo que imaginamos, por eso, cuando desarrollamos nuestras acciones, en mayor o menor medida, siempre debemos adaptar nuestro comportamiento a las restricciones que nos presenta el medio ambiente con el cual actuamos.

La persistencia de la cooperación, identifica Barnard, depende de la eficacia que se mide por el logro de los propósitos comunes y por la eficiencia, que se mide a través de cuanto puede sacarse de voluntad de cada individuo para cooperar, relacionado directamente con el cumplimiento de las expectativas que se han generado, mientras que

la supervivencia de la cooperación, depende de dos clases de procesos interrelacionados e interdependientes, los primeros, relacionados con el sistema de cooperación en relación con el medio ambiente y los segundos, relacionados con la creación o distribución de satisfacciones entre individuos. Consideramos fundamental recalcar que las personas actúan en forma cooperativa porque se necesitan mutuamente para alcanzar sus metas individuales, desarrollan actividades en forma coordinada para alcanzar un propósito organizacional que reconocen como el medio para obtener aquello que no pueden lograr actuando en forma aislada. Los objetivos organizacionales y los intereses individuales, dependen uno de otros, la supervivencia está en función de que los mismos estén presentes y se encuentren alineados. De aquí la importancia de las funciones ejecutivas para ir adaptando en forma constante las diferentes actividades de la organización, para que desarrolladas adecuadamente (coordinadamente y de la forma esperada por cada una de ellas) mantengan la estabilidad de la organización. Estas funciones, deben enfocarse al monitoreo permanente de lo que está sucediendo con las tareas de la organización, a fin de determinar si las mismas se realizan adecuadamente con los esfuerzos requeridos, o si los resultados que alcanzan (objetivos) son los esperados. Cuando se producen desvíos en cualquiera de las situaciones descritas, corre peligro la supervivencia el sistema cooperativo, es aquí en donde las funciones ejecutivas deben actuar para corregir dichos desvíos, corrigiendo ineficiencias o actuando sobre la eficacia del sistema, adaptando adecuadamente las actividades o cambiando el objetivo buscado.

II - LAS ORGANIZACIONES FORMALES (2)

A - Concepto de Organización Formal

La mejor forma de simbolizar una organización, es a través de las personas conectadas con ella. Representa un sistema de actividades llevadas a cabo entre varias personas, que representan las contribuciones de las mismas como miembros de dicha organización. Los sistemas cooperativos, subsisten por decisión de sus miembros, quienes deciden continuar entregando su esfuerzo al mismo, pero siempre a cambio de obtener retribuciones acordes a dichos esfuerzos. Este concepto de retribución y su valorización, dependen de la percepción de cada individuo. Esto, nos lleva a considerar la necesidad de que el sistema cooperativo, debe estar diseñado de manera tal, de poder actuar en forma eficiente sobre dichas percepciones. El mismo, debe lograr que sus integrantes se encuentren permanentemente alineados en conseguir los mismos propósitos y que perciban que son retribuidos adecuadamente. Este es un proceso constante, ya que la realidad sufre cambios en forma permanente y debemos adaptarnos a ellos, o crear las condiciones para imponer nuestros valores y habilidades para contrarrestar dichos cambios.

Aquello que determina que las actividades grupales formen un sistema, es que el esfuerzo realizado por las diferentes personas, sea coordinado. Este esfuerzo como vimos, es impersonal, ya que el mismo se realiza para un objetivo organizacional compartido. El esfuerzo surge de una decisión individual, pero una vez integrado a la cooperación sólo tendrá valor si colabora en la consecución del objetivo de la organización, en caso contrario, dicho esfuerzo será inconveniente (ya sea por exceso, por defecto o por falta de coordinación), y por lo tanto, debe ser corregido o erradicado.

(2) Conceptos desarrollados en base a un análisis crítico de:

- . Barnard, Chester, *The functions of the executive*, 1968, Massachussets, Harvard University Press
- . Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo*, 1979, Madrid, Editorial Aguilar

B - Características de la organización formal

1 - Origen de las organizaciones

Barnard, entiende que se crea la organización, cuando existen personas con:

- a. Capacidad de comunicación mutua (comunicación)
- b. Un determinado propósito (propósito común)
- c. Voluntad de contribuir a la acción (voluntad de servicio).

El propósito, está implícito en la definición, la voluntad de servicio, la comunicación y la interdependencia de los tres elementos, son materia de experiencia y observación. . La existencia inicial de la organización, depende de la combinación de sus elementos, de forma tal que se adapten a las condiciones existentes. Decimos que el propósito, viene dado desde el momento en que nace la organización, y va acompañando a la misma, definiendo el sentido de sus actividades, en cambio, la voluntad de servicio, la comunicación y la interdependencia de los tres elementos se van formando con los acontecimientos, ajustándose a las circunstancias planteadas. La voluntad para actuar, está en relación directa con las expectativas que se tienen respecto de los beneficios que se obtendrán, y generalmente, existen cambios respecto de lo que imaginamos, por lo cual, se van modificando y adaptando las voluntades a la realidad. La forma de comunicación puede establecerse desde un inicio, pero también está influenciada por las circunstancias y los cambios físicos y sociales que puedan presentarse. Existen diferentes afinidades entre las personas, de acuerdo a sus vivencias, a sus caracteres y a sus gustos, lo cual determinará el tipo de relación y por consiguiente, el tipo de comunicación entre las mismas. Es por estas diferencias y estos cambios que se van presentando, que hablamos de experiencia y observación en cuanto a la comunicación, la voluntad, y la relación entre ellas y el propósito del sistema cooperativo.

No puede existir una organización sin la buena voluntad de las personas para contribuir con esfuerzos, al sistema cooperativo. La buena voluntad, se asocia a los términos lealtad, de causa común, e implica propia abnegación, subordinación al control de su propia conducta, de ser guiado o asesorado en algún momento para tomar decisiones o para realizar sus tareas. Las actividades necesarias para el desarrollo de una organización, no pueden ser coordinadas si primero no hay una disposición del individuo de contribuir con sus actos, a un sistema impersonal de actos, que controla las

actitudes de las personas que participan del mismo. Las organizaciones, dependen de los motivos de las personas y de los incentivos que las satisfacen. La voluntad, desde el punto de vista individual, es el efecto de deseos personales, y desde el punto de vista organizacional, es el efecto de los incentivos generados por la misma. La voluntad, genera decisiones en las personas, que implican algún tipo de acción, que ponen de manifiesto las necesidades y los intereses de las mismas. Las personas, dan vida a las organizaciones a través de sus decisiones y acciones, y una vez que comenzaron a actuar, las mismas se ven influenciadas por sus relaciones, cada una de ellas cumple un rol, y dependen mutuamente de sus respectivas conductas. Dichos roles, nacen de los motivos individuales y de las decisiones y los acuerdos que se establecen, y se van desarrollando por los incentivos que van recibiendo las personas en su acción cooperativa.

2 - La permanencia en el tiempo

La supervivencia de la organización, depende de mantener el equilibrio en el sistema de actividades diseñado. El equilibrio interno, es cuestión de proporciones entre las diferentes funciones existentes dentro del mismo pero también se ve influenciado por la situación externa. Como hemos descrito, el equilibrio interno de la organización, procura el logro de objetivos que permitan obtener los beneficios para distribuir entre quienes realizan los esfuerzos cooperativos, pero constantemente, el medio ambiente externo está condicionando los objetivos, y por consiguiente, las actividades y la cultura de la organización. Un adecuado equilibrio, debe posibilitar a la organización, adaptarse a las exigencias del medio ambiente externo y también influir sobre el mismo a partir de sus actividades.

Siguiendo a los conceptos de Barnard, decimos que todo propósito cooperativo, tiene a la vista de cada persona que colabora, dos aspectos:

1. Cooperativo. El propósito solo sirve como elemento y base del sistema cooperativo si los participantes no tienen divergencias sobre el mismo y creen en el. Inculcar esta creencia de la existencia real de un propósito común, es esencial en la función ejecutiva que debe generar la sensación de unidad y de confianza entre los integrantes de la organización para facilitar la comunicación y la coordinación entre ellos.

2. Subjetivo. Todo participante de una organización, tiene dos personalidades, una organizacional y otra personal. Cuando hablamos de propósito desde el punto de vista cooperativo, hablamos de personalidad organizacional, pero no quiere decir que estas dos personalidades, sean totalmente contrapuestas. Se debe distinguir el propósito organizacional (externo al individuo) del motivo individual (interno al individuo). Lo que debemos tener en cuenta, es que actuar dentro de un grupo, implica que nuestras acciones están influenciadas por las acciones de los demás miembros y viceversa. Tenemos que adoptar un comportamiento organizacional en la medida en que estemos interesados en permanecer en la organización, ya que si actuamos en nuestro propio beneficio, sin considerar a las demás personas con las cuales compartimos el esfuerzo, no seremos considerados para seguir perteneciendo a dicho grupo, se nos sancionará por no comportarnos cooperativamente.

Es importante que resaltemos que una vez establecidas, las organizaciones pueden ir cambiando sus propósitos. Ellas, tratan de perpetuarse, y en el esfuerzo por sobrevivir, puede surgir la necesidad de cambiar la razón de su existencia. Este, es otro de los aspectos de la función ejecutiva, que debe controlar si los objetivos establecidos, permiten el crecimiento o desarrollo de la organización, y si es necesario modificar los mismos para poder superar las dificultades que amenazan su existencia. En función de ello, identificamos a la comunicación como instrumento de los sistemas humanos, necesario para dar a conocer a todos los integrantes de la organización, el propósito de la misma, para que exista un conocimiento común de todos los contribuyentes. La misma constituye el medio para identificarnos, el cual nos permite establecer los intereses que nos unen para relacionarnos en base a ellos, y en consecuencia, poder eliminar los intereses y las acciones que son perjudiciales para alcanzar los propósitos comunes. Además, la comunicación es esencial para lograr una adecuada coordinación de las decisiones y de las actividades de la organización.

La estructura, el diseño y la información de la organización, están determinadas, están influenciadas en gran magnitud por las técnicas de comunicación empleadas. Muchas de las “especializaciones” de las organizaciones, están originadas y son mantenidas esencialmente, por los requerimientos de comunicación. Las diferentes funciones que se crean, surgen de las diferentes habilidades que se necesitan para las

diferentes actividades, conjuntamente con la necesidad y tipo de comunicación adoptada. En consecuencia, debemos preguntarnos que información necesitamos para tomar las diferentes decisiones, quienes deberían obtener dicha información y de que manera, de acuerdo a las decisiones que toman y las actividades que realizan. Las respuestas a estos cuestionamientos, determinarán la estructura de la comunicación dentro de la organización.

C - Como se estructuran las organizaciones formales complejas

1 - Red social de organizaciones formales

En la sociedad, existe una red formal de organizaciones formales, como dice Barnard. Parte de estas organizaciones, son dominantes y comprensibles, y otras organizaciones, están relacionadas y subordinadas (formalmente, en el orden) a las primeras. Observamos que para su identificación, la organización superior es más comprensible, es decir, se expresa en forma más integrada en función de propósitos sociales finalista, en cambio la organización subordinada es menos comprensible, y con menor influencia social, pero ambas, son interdependientes. Cuando decimos que la organización subordinada es menos comprensible, no nos referimos a su estructura interna, a su sistema de coordinación, sino al conocimiento de su funcionamiento por parte de la sociedad en general. Las organizaciones más comprensibles, son aquellas que existen como base de la estructura social. Por ejemplo, en un país, la estructura social se encuentra enmarcada dentro del accionar de los diferentes organismos gubernamentales. Otro ejemplo, es la Iglesia, que representa la estructura sobre la cual interactúan los fieles de su religión. Cada organización subordinada a los organismos superiores, es menos conocida en cuanto a su existencia y funcionamiento por parte del grupo social u organizaciones superiores a las cuales pertenecen. A menudo, más que subordinación, la relación que se da entre las diferentes organizaciones, es de interdependencia, en muchos aspectos, por la dinámica de las relaciones sociales, es una relación informal, es decir, existen pautas de comportamientos, funciones, responsabilidades dentro de las sociedades, pero los organismos de estas, interactúan en forma parecida a las personas, en cuanto a que, más allá de las reglas establecidas, son las emociones, las necesidades, las simpatías, los intereses, los que van moldeando,

cambiando y desarrollando las formas de comunicación y de coordinación entre ellas. La idea de la subordinación de las organizaciones, es limitar sus propósitos o la forma en que opera el status de las personas que pertenecen a ellas. Las organizaciones subordinadas, están condicionadas en su comportamiento por las reglas establecidas por parte de las organizaciones superiores, pero son las personas y las organizaciones subordinadas las que alimentan la existencia de las organizaciones superiores, por tal motivo, existe una interrelación permanente, unas y otras afectan mutuamente sus comportamientos y van diseñando las estructuras organizacionales de su comunidad. Esto determina que cada organización, sea un sistema cooperativo específico, su medio ambiente, está formado por las demás organizaciones, que forman el “complejo de organizaciones”. Son entes aislados entre sí, en cuanto a sus intereses, a las actividades que desarrollan y a su estructura interna, pero tienen objetivos comunes de convivencia para lograr el bienestar de todas las personas que brindan sus esfuerzos dentro de las mismas y que conforman el sistema cooperativo mayor que es la sociedad. Esto, lleva a que las relaciones de los ciudadanos con el gobierno, nacen a través de organizaciones informales de la sociedad, estableciendo normas de conducta que requieren una aceptación de propuestas abstractas de dicho gobierno (leyes), que reflejan el interés común de los ciudadanos para vivir en un sistema cooperativo llamado sociedad. Lo que se busca, es el bienestar general, y en virtud del mismo, se van fijando las pautas para lograrlo a través de comportamientos adecuados que respeten los derechos de las personas y determinen las respectivas obligaciones de las mismas, estableciendo castigos para quienes intenten sacar provecho ignorando los mismos.

II - Las organizaciones complejas

Las organizaciones complejas, implican competición por la contribución de los individuos, lo cual provoca conflictos de lealtad inevitables. Barnard, entiende que existe una competencia tanto vertical como horizontal entre organizaciones superiores y subordinadas. El estado y las corporaciones subordinadas, compiten por la lealtad de los mismos individuos, y las corporaciones compiten con sus propias unidades por la lealtad de sus empleados. En virtud de ello, observamos que las organizaciones, permanentemente se reflejan en su medio ambiente, tanto interno como externo, y analizan si quienes las integran, están colaborando con sus esfuerzos para su

subsistencia o si están perjudicando a la misma a través de su conducta. Las organizaciones, buscarán encontrar incentivos adecuados para que aquellas personas que a través de su conducta y su habilidad laboral permiten el desarrollo de la misma, formen parte de dicho sistema cooperativo o permanezcan dentro del mismo. Esta búsqueda para obtener la colaboración de personas capaces y leales para integrar a los sistemas cooperativos, es una de las causas que genera la competencia entre las organizaciones.

A medida que aumenta su tamaño, la organización necesita distribuir en mayor medida las posibilidades de elección de sus integrantes, generando cambios tanto en la organización formal como en la organización informal de relaciones personales. Cuanto más grande es la organización, se hace más complejo el proceso de toma de decisiones, existen más personas que intervienen en las diferentes actividades, cada una de las cuales, con sus intereses y sus puntos de vista, que van influyendo permanentemente en las decisiones y en las acciones de la organización, y si no se establece un adecuado sistema de comunicación, de coordinación y de niveles jerárquicos, podemos afectar negativamente el desarrollo de la misma, ya que se puede crear un ambiente de permanente debate, surgido de la falta de claridad conceptual acerca de un sistema integrado, que no permite tomar las decisiones y/o realizar las acciones en el tiempo adecuado.

La clave para los requerimientos estructurales de grandes y complejas organizaciones, se encuentra en la razón de los límites de tamaño de las organizaciones simples, que son inherentes a las necesidades de comunicación o interacción. Estos requerimientos estructurales, buscan una coherencia en las dimensiones de agrupación de actividades y funciones, que permitan una performance lo más eficiente posible de la organización en su conjunto, lo que implica que los miembros de la misma, comprendan adecuadamente cual es el rol de cada uno de ellos, y la forma en que cada uno debe contribuir al objetivo de la organización, alertando de la manera más rápida y clara posible, si se está cumpliendo o no con dicho objetivo.

Para Barnard, la comunicación, es el elemento esencial de los sistemas cooperativos, es el factor limitante en el tamaño de simples organizaciones, y el factor dominante en la estructura del complejo de organizaciones. Consideramos que la misma, es una variable esencial para lograr adaptar los comportamientos humanos que

actúan en forma cooperativa, debido a que permite, entre otras cosas, si fue adecuadamente diseñada, identificar intereses y capacidades personales, actuar en forma coordinada, e identificar los aciertos y los errores de las decisiones y de las acciones en relación al propósito organizacional. Por ello, decimos que todo líder dentro de una organización, debe ver la situación total de su entorno, y en función de jerarquizar las variables que condicionan el mismo, saber comunicar la información esencial para gobernar con criterio eficiente las acciones del grupo, debiendo enfrentar los límites que le generará el tiempo disponible y la capacidad de comunicarse con varias personas al mismo tiempo. El líder debe en primer término, conocer claramente que busca el sistema cooperativo y analizar cual es la mejor forma para lograrlo de acuerdo a los recursos que se poseen, y además, debe monitorear en forma permanente la realidad, para corregir los desvíos que se producen respecto de lo planeado. Pero debe tener siempre en claro, que su tarea, deberá realizarla en forma oportuna, ya que el tiempo es una variable que influye en la eficacia y en la eficiencia en el cumplimiento de objetivos y en la satisfacción de necesidades. Existen momentos y plazos que si no se utilizan correctamente, conspiran para que no se puedan alcanzar las metas buscadas. A su vez, el guiar o coordinar la conducta de varias personas que actúan en forma cooperativa, requiere de lenguajes, actitudes y capacidades especiales, que permitan una adecuada comprensión y transmisión de los mensajes organizacionales, de forma tal de lograr la aceptación de los mismos por parte de los integrantes de la organización.

Es primordial que veamos a la comunicación como necesaria para transmitir los propósitos en términos de acciones concretas para lograrlo (que hacer y cuando hacerlo). Esto, necesita de conocimientos acerca del medio ambiente y de la acción a tomar (cuando, como y donde). Una comunicación eficaz, requiere de códigos, símbolos y señales claras entre las personas, que permitan el entendimiento mutuo, identificando adecuadamente aquello que se pretende lograr y la manera de alcanzarlo. Según Barnard, el tamaño de la unidad, está determinado por las limitaciones de un efectivo liderazgo:

- a. Complejidad del propósito y las condiciones tecnológicas. Cuanto más difícil el propósito, más necesaria es la comunicación
- b. La dificultad del proceso de comunicación. Cuanto mayor sea la dificultad del proceso de comunicación, más tiempo se necesita para comunicar

por palabras. En ciertos casos, con la demostración, puede lograrse una comunicación efectiva.

- c. La extensión para la cual es necesaria la comunicación. Si todos los contribuyentes pueden ver fácilmente lo que hacen los otros, como así también la situación, se necesita “menos comunicación”, al igual que si quienes trabajan tienen experiencia previa o conocimiento para realizar la tarea, se necesita menos coordinación, menos comunicación.
- d. Condiciones sociales (complejidad de las relaciones personales). La complejidad en las relaciones de un grupo, aumenta con la cantidad de personas. Lo mismo sucede con la relación entre grupos, mayor cantidad, implica una relación más compleja.

Para integrar esta clasificación, decimos que las organizaciones se plantean objetivos, los cuales se alcanzan a través de diferentes actividades, y de acuerdo a la dificultad de las mismas, será el diseño de la estructura organizacional. Existen actividades dentro de una organización, cuyo conocimiento para el desarrollo de las mismas, es compartido por más integrantes de la misma respecto de otras actividades cuyo conocimiento, en cuanto a como desarrollarlas, lo tienen pocas personas. En el primer caso, es más fácil agrupar a las personas en una misma unidad o función, ya que es más fácil la comunicación y la coordinación entre ellas, debido a que comparten los mismos conocimientos y utilizan por ende el “mismo idioma” en cuanto a objetivos, a las expectativas, y al poder de resolución de problemas. En cambio, cuando las actividades no son homogéneas, por los conocimientos que se manejan, es necesario especializar más, ampliar las funciones dentro de una organización, porque el “idioma” no es el mismo, y se necesitan especialistas para controlar eficientemente las tareas que se realizan. Cuanto mayor es el conocimiento y las actividades compartidos, las unidades estructurales serán más amplias, ya que la coordinación y el control entre las personas es menos complicado, mientras que si los conocimientos y las actividades que se desarrollan no son afines, las unidades estructurales serán más pequeñas, ya que la comunicación y la coordinación entre las personas, son más específicas, se requiere de conocimientos que no se encuentran divulgados en forma amplia dentro de la organización, razón por la cual son más difíciles de desarrollar y de controlar.

Los líderes, que conforman la organización ejecutiva a través de la integración de las diferentes funciones diseñadas en la estructura del sistema cooperativo, deben equilibrar sus actividades verticales y horizontales dentro de una organización. Verticalmente, tienen la responsabilidad de guiar y controlar las tareas de sus subordinados, y horizontalmente, deben ser conscientes de la contribución que realizan al objetivo organizacional para coordinar su conducta con la de los otros líderes de la organización. Las características esenciales de las estructuras de organizaciones complejas, están determinadas por el efecto de la necesidad de comunicación por sobre el tamaño de la unidad de la organización. Cuanto más complejos son los sistemas cooperativos, existe una mayor diversidad de las actividades a realizar, cada una de las cuales, con un objetivo específico que cumplir para contribuir al logro del objetivo final de la organización. Si primero no se cumplen los objetivos de cada una de las actividades, no se podrá alcanzar el objetivo final, por tal razón, es necesaria una adecuada comunicación para ir avanzando objetivo por objetivo, en forma coordinada, para no entorpecer la eficacia y la eficiencia organizacional. Es necesario tener la idea global para alcanzar un objetivo, pero a su vez, el conocimiento de cada tarea necesaria para lograr el mismo, las cuales deben planearse, ejecutarse y controlarse individualmente, para que las mismas no se desvirtúen respecto de la totalidad del sistema.

D - La organización Informal

Las personas, se contactan e interactúan sin necesidad de que sus relaciones sean gobernadas por una organización formal. Independientemente de que las organizaciones existen por la voluntad de las personas que se unen para alcanzar sus propósitos, y a través de las cuales se fijan normas de comportamientos, las personas se relacionan más allá de dichas pautas dentro de la acción organizacional, y en estos casos, tienen comportamientos que no son prefijados y que se expresan según la afinidad que existan entre ellas. Existen asuntos que afectan los intereses de diferentes personas a la vez y que generan posiciones subjetivas de las mismas, que pueden ser o no coincidentes y que denominamos opinión pública, la cual según Barnard, se relaciona con la interacción y la convivencia común, con los hábitos, las costumbres y

las actitudes que se van desarrollando. Interpretamos que la misma representa estados mentales formados por la capacidad de memoria, la experiencia y el condicionamiento social. Es sobre estos estados mentales que trabaja la organización para poder alinear el comportamiento de sus miembros hacia un mismo objetivo, desarrollando pautas, hábitos, información e incentivos para sus miembros, de forma tal de poder posibilitar una acción coordinada, eficaz y eficiente de los mismos. Lo que busca la organización, es generar una opinión pública alineada con sus propósitos, que establezca convicciones para identificar que quienes no adhieren a estas proposiciones, pueden perjudicar el adecuado desempeño de la acción grupal, por tal razón, deben tomarse los recaudos para detectar rápidamente estas situaciones y establecer procedimientos para corregir conductas o excluir de la organización a quienes no quieran aceptarlas.

La organización informal, es una relación interpersonal, sin una estructura y sin una sub-división definida. Surge de las interacciones y comunicaciones que las personas establecen más allá de la relación cooperativa de una organización, tiene que ver con la afinidad de caracteres, de estilos de vida. La organización informal, es un proceso inconsciente, mientras que la organización formal, es un proceso consciente de las personas actuando grupalmente. Se crea la organización formal para lograr un objetivo específico, el cual debe alcanzarse mediante un análisis previo de las acciones que deberán realizarse y la forma en que deberán coordinarse las mismas, por lo cual, la interacción entre las personas dentro de una organización formal, es pautada, establece que comportamientos son adecuados y cuales no para poder alcanzar el propósito buscado, por tal razón, no es conveniente basarse en comportamientos espontáneos en las actividades cooperativas que directamente afectan el cumplimiento del fin a alcanzar.

Debemos considerar que las actitudes, las costumbres de la sociedad informal, afectan, y de alguna manera, están expresadas en la organización formal. Las sociedades, están estructuradas por organizaciones formales y se encuentran condicionadas por organizaciones informales. Las organizaciones informales se generan en la espontaneidad de las relaciones interpersonales, las cuales generan las organizaciones formales para establecer un orden de integración de las diferentes expectativas de las personas. Siempre existirán las organizaciones informales, las cuales como hemos mencionado, surgen de las relaciones espontáneas de las personas, y tienen

que ver con lo inmediato, con la comunicación no estructurada, que no involucre una interacción en busca de un propósito determinado de acción social. Pero las mismas, son parte de organizaciones formales, que se crean para alcanzar una convivencia social de cualquier nivel, en armonía. No basta con mirar el organigrama, como expresa Barnard, para saber como funciona una organización, existe siempre una organización informal que tiene como funciones:

- a. La posibilidad de comunicación más allá de lo formal, surgida de motivaciones personales
- b. Mantener la cohesión de buena voluntad de las personas
- c. Mantener un sentimiento de integridad personal, de respeto

Decimos en relación a estas funciones, que los intereses, las motivaciones y los sentimientos de las personas, no pueden normarse, pueden influirse para amoldar sus comportamientos dentro de un esfuerzo cooperativo, pero no más allá de colaborar para alcanzar el objetivo común de dicho esfuerzo. Las organizaciones informales, se presentan a partir de ésta situación, y permiten que las personas, libremente, expresen sus intereses, motivaciones y sentimientos. Lo informal sirve para mantener la personalidad individual de los miembros, que les permite expresar su voluntad y ejercer su libertad y sus derechos como personas, entendidos individualmente. La organización formal comienza a ejercer el control del límite de los derechos y obligaciones de los individuos cuando actúan socialmente, como miembros de organizaciones.

Las relaciones informales son el origen de las relaciones formales, la persistencia de las primeras, implica un interés común de las personas, razón por la cual las mismas comienzan a desarrollar y a establecer pautas de acción y de comportamiento que permitan el resguardo de los fines buscados al actuar en forma colectiva para satisfacer sus intereses individuales. Las instituciones, son el resultado de la cadena de relaciones interpersonales en la sociedad, las mismas buscan construir marcos de referencia, a través de normas de comportamiento que identifiquen la función de las personas dentro de la organización, con sus respectivos derechos y obligaciones organizacionales. Las organizaciones formales, hacen explícitas muchas actitudes, estados mentales e instituciones desarrolladas a través de organizaciones informales, las cuales pretenden resguardar el adecuado accionar de la acción cooperativa para alcanzar los objetivos de las organizaciones en las cuales se desenvuelven.

Las organizaciones formales, una vez establecidas, también crean organizaciones informales. Esto se debe a que con el desarrollo de la sociedad, las personas se van incorporando a sistemas cooperativos ya existentes, con su correspondiente organización formal, y una vez que comienzan a interactuar en las mismas, se van relacionando con los demás integrantes de la organización, más allá de las estructuras y normas establecidas, lo cual genera las relaciones espontáneas entre las mismas y que dan origen a diferentes organizaciones informales que conviven dentro de las organizaciones formales.

Las organizaciones informales, son necesarias en la operación de las organizaciones formales como medio de comunicación, de cohesión de sus miembros y de la protección de la integridad individual dice Barnard, y en función a ello, sostenemos que si estas no existieran, no podrían desarrollarse las organizaciones formales ya que estas últimas surgen y permanecen en el tiempo, de acuerdo a las motivaciones individuales que las personas necesitan desarrollar a través de las relaciones sociales que ellas establecen.

E - La comunicación dentro de la organización

I - Funciones de la comunicación

Según Simon, la comunicación, puede ser definida formalmente, como un proceso mediante el cual las premisas decisorias, se transmiten de un miembro de la organización a otro. Es evidente que no puede existir organización sin comunicación, porque en ese caso, no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo. Los individuos necesitan comunicarse para interactuar, expresar sus intenciones y encontrar aquellas intenciones afines que permitan desarrollarlos como personas en la satisfacción de sus necesidades. Si no existiera la comunicación, las personas no podrían entenderse y comprenderse, pudiendo llegar a causar la autodestrucción de las mismas. Cuando hablamos de sistemas cooperativos, la posibilidad de que uno de sus integrantes tome una decisión prudente, dependerá en primer término, de si recibe la información que necesita, y a su vez, de la posibilidad que tenga de transmitir su decisión a los demás miembros de la organización para coordinar las diferentes tareas a realizar. Desde su nacimiento, el individuo se desarrolla a través de la comunicación con las demás personas, las cuales le van

transmitiendo los conocimientos que lo identifican como ser humano, y que le permiten reconocer sus diferentes interrelaciones con el medio ambiente. A medida que el individuo se va desarrollando, se va enfrentando a nuevos problemas, los cuales requieren de nuevos conocimientos para resolverlos, y para adquirirlos, es conveniente que recurra a la comunicación con los demás, para poseer visiones más amplias acerca de la realidad. En las organizaciones, entonces, la comunicación, es un proceso de doble dirección, por un lado la persona que tiene la responsabilidad de tomar una decisión recibe órdenes, información y consejos para la misma, y a su vez, esta persona, cuando toma la decisión, envía los preceptos de la misma al resto de la organización. Las decisiones dentro de una organización, se nutren de la información que sus integrantes se van aportando mutuamente, cada uno de ellos cumple distintos roles, y por lo tanto, toma diferentes decisiones, pero lo debe hacer con un sentido cooperativo, que coordine adecuadamente todas las acciones que se desarrollaran. Por tal razón, la comunicación siempre es de ida y vuelta, implica procesar la información disponible de manera tal, que las decisiones tomadas contemplen la eficacia y la eficiencia en la consecución de los objetivos propuestos.

II - Comunicación Formal y No Formal

La dificultad que enfrentamos en todo proceso de toma de decisiones organizacional, es que no toda la información relacionada con una decisión concreta, se halla en posesión de un solo individuo. Entonces, si se divide la decisión en las premisas componentes, y se asignan estas a individuos separados, es necesario establecer un proceso de comunicación para transmitir las premisas componentes de cada una de las funciones involucradas a quien tenga que tomar la decisión para que pueda combinar dichas premisas en la resolución de la misma. Esto, hace necesario coordinar adecuadamente el flujo de la información, y por ende, las formas de comunicación dentro de la organización, ya que al estar dispersa la información entre los diferentes integrantes de la misma, se debe recolectar, analizar y resumir en forma clara la misma, para que quien tenga que tomar las diferentes decisiones, pueda hacerlo con un conocimiento que permita tomar la decisión correcta y en forma eficiente (que en su mayor porcentaje en esta situación está relacionada con el tiempo que insume elaborar, comprender y exponer adecuadamente la información). Las estructuras

organizacionales, deben identificar claramente las decisiones que toma cada persona de la organización para no entorpecer las actividades que se desarrollan en base a ellas. El tiempo que insume la elaboración de la información para la toma de decisiones es una variable muy importante para determinar la eficiencia organizacional. Debemos buscar en forma constante, el equilibrio en la relación que se plantea entre las necesidades de información en tiempo y forma, y quienes deben tomar las decisiones relacionadas con dicha información, lo cual implica crear el hábito de generar permanentemente la información necesaria para las personas que intervienen en el proceso de toma de decisiones, sin esperar al requerimiento particular, como así también la creación de los canales de comunicación que permanentemente transmitan las decisiones que se toman en los diferentes sectores de la organización, a las personas que deben implementar y realizar las acciones que deben surgir de dichas decisiones.

El sistema de comunicaciones no formal, se levanta en torno a las relaciones sociales de los miembros de la organización y exceden el ámbito de la acción cooperativa, surgen espontáneamente de la convivencia. Este sistema, es importante si recordamos que el comportamiento de los individuos en las organizaciones, se orienta no solo hacia las finalidades de las mismas, sino también, hasta cierto punto, hacia finalidades personales, y que ambas, no siempre son mutuamente coherentes.

Debido a que lo informal se relaciona con los objetivos personales, los ejecutivos deben intervenir con sus decisiones para mantener las actitudes de cooperación en estas relaciones personales directas, de manera que el sistema de comunicación no formal, contribuya al funcionamiento eficiente de la organización, en lugar de impedirlo. En la medida en que las personas tengan una buena relación personal, que exista compatibilidad, más allá de la eficacia para alcanzar los fines cooperativos, permitirá una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades, ya que no se perderá tiempo por las discusiones que puedan surgir o la falta de colaboración en determinados momentos, motivados por las malas relaciones existentes. Puede ocurrir que las motivaciones personales apunten a enfocar sus esfuerzos hacia el crecimiento del sistema de comunicación no formal, buscando a través de este medio aumentar su poder e influencia dentro de la organización. En este sentido, las personas tratarán siempre de encontrar las situaciones para poder posicionarse mejor dentro de la acción cooperativa, algunos a través de asumir liderazgos sobre otros compañeros, otros tratando de obtener

mayores retribuciones de sus esfuerzos de acuerdo a lo que se había planteado en un principio, en definitiva, tratarán de lograr los mayores beneficios, aquello que mejor satisfaga los intereses personales, por lo tanto, los procesos de toma de decisiones deben contribuir con el sistema de comunicación evitando que las relaciones informales no alineadas a los propósitos cooperativos influyan sobre las premisas de la organización formal.

Basándonos en la jerarquía formal de la organización, es importante recalcar lo que expresa Simon de que la información, tiende a moverse en dirección ascendente dentro de la organización, únicamente si la transmisión de la misma, no tiene consecuencias desagradables para el que la transmite, si el superior se ha de enterar de ella por otro conducto y resulta preferible decírsela primero, o si es una información que el superior necesita para tratar con sus propios superiores y le ha de resultar muy desagradable verse sorprendido sin ella.

Además, con frecuencia observamos que, la información no se transmite hacia arriba, simplemente porque el subordinado no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar sus decisiones. Así pues, un problema importante de comunicación en los niveles más elevados de la jerarquía administrativa, es que mucha de la información relacionada con las decisiones de los mismos, proviene de niveles inferiores y puede no llegar nunca a los niveles superiores, a menos que el ejecutivo este extraordinariamente alerta. Como ya dijimos, al estructurar una organización, debemos tener en cuenta los procesos de toma de decisiones y quienes se encuentran involucrados, con el fin de establecer responsabilidades en el flujo de la información y de la forma de comunicación, pero a su vez, es muy importante el desarrollo de una organización informal que permita una relación fluida y amena entre las personas, ya que permitirá la creación de la sinergia entre ellas para identificar con mayor eficiencia las necesidades de información y de comunicación que se suscitan en cada momento.

Desde el punto de vista organizacional, existe un problema que surge cuando un superior oculta información a un subordinado. Puede ser algo inconsciente que el superior no se da cuenta de que el subordinado la necesita, pero puede ocurrir que el superior emplee la posición exclusiva de información, como medio de mantener su autoridad sobre el subordinado. En el primero de los casos, la situación puede afectar la eficiencia de la organización, ya que el subordinado no puede realizar correctamente su

tarea al faltarle información, pero si el diseño organizacional es adecuado, alertará la situación cuando los controles respectivos detecten la ineficiencia en la actividad respectiva. En el segundo de los casos, puede no ser perjudicial para la organización, si el superior es capaz de no afectar con esta actitud las actividades que tiene a su cargo, que incluyen el comportamiento y el desempeño de sus subordinados. El punto fundamental, es si el que recibe una orden o cualquier otra clase de comunicación, se deja influir por ella en sus acciones o decisiones, como dice Simon. La dificultad de conseguir que los empleados cumplan una regla de seguridad, no se diferencia mucho de la de conseguir que un cliente acepte una marca determinada de producto. En algunos casos, la autoridad formal puede resultar un adecuado aliciente para que el subordinado la acepte, pero, generalmente, la comunicación necesita razonar, alegar y persuadir tanto como ordenar, si quiere ser eficaz. La función de la comunicación, después de todo, no es la de liberar de algo a la mente de la persona que la transmite, sino la de llevar algo a la mente y a las acciones de la persona que la recibe. En última instancia, decimos que es la persona que recibe una orden la que decide cumplir la misma o no. La organización, tratará de influir sobre ella justamente para que sus decisiones se encaucen al esfuerzo cooperativo, pero no existen las recetas exactas y permanentes para una influencia exitosa, depende de las personas que intervienen en la relación, depende de las circunstancias que atraviesan las mismas, las emociones que están sintiendo y el grado de comprensión y entendimiento que exista entre ambas. Por tal razón, la organización formal y la organización informal, deben complementarse en forma permanente para mantener el equilibrio entre aquello que se presupone y su confrontación con la realidad, que en mayor o menor medida, siempre requiere de ajustes. Las personas, interactúan en forma permanente, y cuanto mejor se entiendan y se respeten, mejor actuarán en forma conjunta en beneficio de la organización, la cual, en este sentido, dependiendo de la circunstancia planteada, recurrirá a los aspectos formales o informales para encontrar el equilibrio.

Dada la gran importancia de la comunicación, la mayoría de las organizaciones desarrolla depósitos especializados de su “memoria” oficial, tal como archivos, registros, bibliotecas, integrados generalmente en grandes sistemas de información. Además existen unidades de organización que realizan funciones específicas de reunión de informes, como contabilidad, control de gestión, análisis administrativo, servicio de

información, organización y métodos, sistemas informáticos, etc. Cuanto más amplia es la organización, más lejos puede llevarse esta especialización. Un adecuado diseño de estas funciones de recopilar y administrar la información, permite que tengamos la posibilidad de la consulta permanente de la misma desde cualquier lugar de la organización para tomar las decisiones. Por supuesto que estos “archivos”, deben ser codificados adecuadamente para su correcta clasificación, relación y comprensión, como así también establecer los parámetros para determinar quienes pueden acceder a los mismos, resguardando la seguridad y funcionalidad de la información. En consecuencia, estas actividades generadoras de memorias e información, facilitan una comunicación más fluida y más clara entre los integrantes de la organización, como así también, el imprescindible ahorro de tiempo en el proceso de toma de decisiones dentro de la misma.

La memoria que posee la organización informal, es la memoria colectiva de sus participantes, esencialmente para la toma de decisiones. Esto, no basta para las finalidades de la organización, en primer lugar, porque lo que se encuentra en la mente de un individuo, no está necesariamente a disposición de los demás miembros de la organización, y en segundo lugar, porque cuando un individuo deja una organización, esta pierde esa parte de su memoria. De ahí que las organizaciones necesiten “memorias” artificiales, muchísimo más que los individuos, expresa Simon, ciertas prácticas, que se convertirían en simplemente habituales en el caso del individuo, deben ser registradas en los manuales para la instrucción de los nuevos miembros de la organización. Las memorias artificiales formales, constituyen los archivos permanentes a los cuales recurrir cuando no están disponibles por alguna razón, algunos de los integrantes de la organización. Todos los procesos que integran las actividades, las normas, y las políticas, para que se mantengan actualizados en forma permanente, deben registrarse y actualizarse en archivos a los que se puedan acceder ante cualquier consulta de los funcionarios responsables y autorizados para las decisiones respectivas. Existen organizaciones cuyas tareas y funciones, son muy extensas y complejas y de difícil comprensión en cuanto a su diseño y conexión, razón por la cual, es necesario representarlas y codificarlas para que las mismas no sean propiedad exclusiva de cada una de las personas que las desarrollan, sino de la organización, la cual debe continuar su existencia más allá de cada uno de sus integrantes.

En toda gran organización, pueden identificarse las unidades cuya función consiste en conseguir información externa (la que debe ser obtenida de fuentes que se encuentran fuera de la organización) e interna (la que es preciso obtener dentro de la organización) u otros tipos de información. Estas unidades, son muy importantes para mantener un adecuado flujo de la información dentro de la organización, y por tal razón, deben diseñarse de manera tal que se anticipen a las necesidades de información y en forma permanente la envíen adecuadamente (en tiempo y forma) a quienes deben tomar las diferentes decisiones que hacen a una eficiente acción cooperativa. Para evaluar la eficiencia cooperativa, una manera que tienen los niveles superiores de la jerarquía de conocer como funciona la organización, es emprendiendo a intervalos, un análisis y estudio comprensivo de la organización, o de una parte de ella. Puede ayudarlos en ello, una unidad de análisis administrativo especializada en esta labor, como por ejemplo la Auditoria Operativa. Estas funciones, deben contemplarse como funciones de apoyo de las actividades organizacionales, de manera tal, que en forma permanente, se realicen controles especiales, más allá de los estipulados en la propia operación (como el régimen de autorizaciones de documentos y de políticas), sobre las tareas y el flujo de comunicación de las mismas para detectar ineficiencias que estén perjudicando el desarrollo de la organización.

3 - El entrenamiento

El tema del entrenamiento, entraña otras cuestiones además de la comunicación. Sin embargo, el papel del mismo en la administración, se comprende quizá mejor, mirándolo como uno de los diversos medios alternativos de comunicar a los miembros de la organización, las premisas decisorias, dice Simon. Si por ejemplo, un trabajo determinado de una organización requiere cierto conocimiento legal, a) puede darse el cargo a un abogado, b) puede proveerse de instrucciones y de manuales a la persona elegida, supervisando cuidadosamente su labor o c) puede ser entrenado después de elegido. Todos estos, vienen a ser en cierto sentido, procedimientos para entrenar, pero en a), la organización depende del entrenamiento previo al servicio, en b), la organización depende de la supervisión diaria como servicio de entrenamiento y en c), la organización depende del entrenamiento formal. Decimos entonces, que la organización, trata de influir en las decisiones de sus integrantes para que actúen de

manera eficiente, alineados al propósito organizacional. Existen muchas funciones y actividades que son realizadas por distintas personas, razón por la cual, cada una de ellas brinda sus conocimientos específicos, los cuales pueden adquirirse antes o después de haber ingresado en la organización, en cualquiera de los dos casos, la organización debe controlar la eficiencia de sus integrantes, analizando las decisiones que toma y las acciones que llevan a cabo cada uno de ellos.

El entrenamiento, puede proporcionar al empleado la experiencia y la habilidad para poder actuar en momentos no comprometidos con las decisiones que deberá enfrentar en el desarrollo efectivo de su tarea, puede suministrarle un marco de referencia para su pensamiento, enseñarle soluciones “aprobadas”, o instruirle acerca de los valores, de acuerdo a los cuales, debe tomar sus decisiones. El entrenamiento, crea hábitos, familiariza a las personas con situaciones que deberá confrontar en el futuro para que las mismas no lo sorprendan, para que pueda identificar las variables que intervienen en los problemas que se le presenten y las alternativas que dispone para alcanzar soluciones adecuadas a los mismos. Como modo de influir sobre las decisiones, tiene su máximo valor, en aquellas situaciones en que resulta difícil el ejercicio de la autoridad formal por medio de órdenes. En la medida en que las personas que integran una organización estén más capacitadas para realizar su trabajo en forma independiente, sin tener que crear funciones extras de supervisión y control, esta situación, puede contribuir a la eficiencia organizacional a través de la reducción de costos por la existencia de menos posiciones, y al ahorro de tiempo en la coordinación, supervisión y control de las actividades.

F - La especialización

1 - Problemas derivados de los principios administrativos

La especialización, con el avance de la tecnología, implica una mayor dinámica en la diferenciación de los procesos. Esto, conlleva también, la diferencia en los conocimientos aplicados, los cuales se enfocan hacia el tipo de tarea que se está realizando, vemos que distintos métodos de trabajo sobre el mismo material, pueden producir, ya sea, diferentes productos, ó los mismos productos, de manera más eficiente. El avance de la ciencia sobre los procesos de trabajo, descubre y aplica

nuevos procesos, nuevas técnicas y nuevas tecnologías, como así también nuevas combinaciones de las ya existentes, para avanzar en la eficiencia de las actividades económicas, ya sea en la parte productiva, administrativa o comercial.

Barnard, establece algunas de las bases de especialización, pueden ser:

- a. Lugar. Se refiere al lugar donde se realiza el trabajo. Por ejemplo, no es lo mismo diferentes lugares geográficos para hacer un mismo trabajo
- b. Tiempo. Se refiere al momento en el cual se realiza el trabajo. El trabajo, es diferente en distintos momentos. Día y noche, Verano e Invierno
- c. Proceso Técnico. Se refiere al método o proceso, a través del cual, se realiza el trabajo. Es la especialización asociativa. Por ejemplo, la Unidad organizacional estable
- d. Tipo de material de trabajo. Se refiere a los materiales sobre los cuales se trabaja. Diferentes materiales o servicios
- e. Personas. Se refiere a las personas con las cuales se realiza el trabajo

Siguiendo esta idea, decimos que dependerá el tipo de organización, la función, la responsabilidad involucrada, el tipo de mercado o cliente existente, en definitiva, las características específicas de cada organización, lo que determinará cual es el tipo de especialización más conveniente para adoptar. Pero más allá de que existentes características que determinan patrones dominantes de especialización, dentro de una misma organización, pueden existir diferentes tipos de especialización, dependiendo de las circunstancias que se presentan y las alternativas para el desarrollo de las actividades.

Podemos introducir el concepto de especialización integradora para describir el ajuste mutuo que realizan las personas en su esfuerzo cooperativo. Constituye los procesos adoptados por la organización para lograr una coordinación eficiente de las tareas que realizan sus miembros. Esta especialización, utiliza mecanismos comunes, conocidos por los individuos, que les permite evaluar en forma más rápida los resultados de su accionar. No debemos olvidar que la eficiencia de los sistemas corporativos, depende cada día más, de la invención o adopción de innovaciones en la especialización. La rapidez con la cual se mueve la información en el mundo, provoca que cada vez, sea más fácil imitar los procesos y actividades de quienes tienen éxito, provocando por lo tanto, que el mismo se diluya en varias manos. Aquellos que sean

los primeros en presentar novedades, innovaciones de cualquier índole, corren con ventaja para poder asegurarse durante un tiempo, cuya extensión dependerá de las habilidades de los participantes, el éxito en aquello que realizan.

El primer paso en el diseño de la especialización, consiste en el análisis del propósito o fines generales en fines intermedios o más detallados, que constituyen los medios para alcanzar los fines más remotos. El lograr objetivos, requiere alcanzar objetivos previos que permitan continuar el camino hacia el objetivo final. Todo este proceso, requiere de diferentes actividades, las cuales deben estudiarse previamente, para conocer cual es la mejor manera de realizarlas y coordinarlas entre sí. Es a partir de aquí, que el análisis de las diferentes funciones se va efectuando parcialmente, por partes, para después integrar las mismas en el desempeño global de la organización. El diseño de la especialización, debe acompañar siempre la visión general del sistema cooperativo en cuestión actuando en forma coordinada. Existen dos principios de coordinación, la cooperación contemporánea y la cooperación progresiva, en ambos casos, los factores dominantes del orden, son el tiempo y el espacio, por ello cada actividad, está especializada en términos ambos. Debemos contemplar que las diferentes actividades que se realizan en un sistema cooperativo, requieren de diferentes capacidades personales para realizarlas, ya sea en el aspecto físico, psíquico o mental, y lo ideal, es que cada una de estas actividades, se realicen con la mayor eficiencia. Al actuar cooperativamente, la eficiencia individual debe considerarse en relación a la eficiencia total del sistema, esto significa que muchas veces, desde el punto de vista individual, una acción no es del todo eficiente, pero tomando en cuenta su inserción en el engranaje total de una organización, la forma en que se realiza la misma, permite la mayor eficiencia del sistema, que en definitiva es lo que importa. La coordinación, busca que todas las actividades se realicen en función de un objetivo final, coordinar adecuadamente, implica que exista una visión global de las actividades de la organización, conociendo como se complementan cada una de ellas mutuamente, buscando determinar en que momento, lugar y por quien se desarrollarán cada una de ellas. Toda especialización, debe seguir un criterio de eficiencia, la misma debe identificar los fines deseados. La especialización, tiene que ver más con la unidad de la organización, que con los individuos, cada una de ellas tiene un objetivo específico, características de su conocimiento y del lugar en el cual actúa o con el cual interactúa, y

tiempo de desarrollo de sus actividades, entonces según sea la ponderación de estos aspectos, será la especialización de la organización (por ejemplo en términos geográficos y/o funcionales). Especializar, implica agrupar conocimientos y actividades que permitan un adecuado desarrollo del sistema cooperativo. El agrupamiento, genera hábitos de trabajo que reconocen las soluciones disponibles para los problemas que se presentan, juntamente con el desarrollo de códigos de comunicación que permiten una mayor comprensión de lo que está ocurriendo, distinguiendo que factores del medio ambiente son importantes y cuales no, para saber como actuar bajo la influencia de los mismos.

Los fines de la cooperación, no pueden alcanzarse sin especialización. La acción total debe ir realizándose por partes, que pueden ser simultáneas o secuenciales, las cuales deben ser debidamente coordinadas a través de actividades organizadas con fines específicos. La división del objetivo final de la organización en objetivos parciales, es la especialización de los procesos de un sistema cooperativo. Cada uno de estos procesos, es un eslabón que forma la cadena de objetivos organizacionales, los cuales se deben ir cumpliendo en su debido momento, respetando la respectiva importancia en el espacio y en el tiempo de cada uno de ellos. La organización, prevé, ordena, asigna responsabilidades y controla las diferentes actividades, agrupándolas por funciones y objetivos, especializando los procesos y por ende diseñando el flujo de actividades y sus metas respectivas, coordinando el sistema cooperativo. El logro de cada uno de los objetivos intermedios, en su debido orden, permite lograr el objetivo final. El proceso de análisis de coordinación y organización de las actividades debe ser conocido por quien ejerce el trabajo ejecutivo, ya que la responsabilidad de dicha función consiste en guiar conductas para que realicen eficientemente las actividades cooperativas, y para esto, se debe tener un adecuado conocimiento de toda la organización que permita comprender como deben actuar sus integrantes en forma conjunta, para mantener la supervivencia de la misma. Es necesario que el propósito ú objetivo final, sea comprendido y aceptado por todos los integrantes del sistema, esto, determina que los esfuerzos se incrementen, de lo contrario, aparecerán los problemas, creando divisiones y la consiguiente paralización en las actividades que desarrollan la organización. El objetivo final es lo que da sentido a la existencia de la organización, el cual es la base para el diseño de la misma. A medida que una organización crece en tamaño, aumentan

las actividades, y esta situación, puede diluir la comprensión acerca de cual es el propósito cooperativo final , pudiendo llevar a las personas, a darle más importancia a su función personal, en sí misma, que en relación al sistema cooperativo en su conjunto. Se debe enfocar la acción al propósito del sistema cooperativo en su conjunto, que es la causa por la cual existe la organización, que necesita de comportamientos alineados y coordinados, que no antepongan intereses propios sobre los fines organizacionales, por ello, los integrantes de una organización, deben tener bien en claro cual es el objetivo final en primer lugar, para entender como contribuir de la mejor manera para alcanzar el mismo a través de los objetivos funcionales de su propia unidad.

2 - Criterio para una teoría administrativa

Como dice Simon, aquello que se denominan principios de administración, son como los proverbios, muchas veces surgen en parejas, son contradictorios. El problema, es saber aplicar el correcto, según la circunstancia. Los principios o recetas de comportamiento, no son siempre aplicables de la misma manera, debemos tener en cuenta las circunstancias presentes. Estas circunstancias, van determinando que variables toman mayor preponderancia y en consecuencia que principio o alternativa de comportamiento es la más adecuada para la ocasión.

Para una descripción científicamente apropiada de una organización, debemos identificar las decisiones que toma cada persona integrante de la misma, y las influencias a las que está sujeta al tomar cada una de ellas. Generalmente, solo se habla de funciones y de la estructura formal de autoridad, pero esto, no permite saber si hay descentralización, no se habla de los tipos de entrenamiento. Los organigramas, son gráficos que buscan representar como está diseñada una organización en cuanto a sus diferentes funciones, pero para tener un conocimiento adecuado del funcionamiento de la misma, debemos estudiar las decisiones y las acciones asociadas a cada miembro de la organización y como están relacionadas las mismas. La dinámica de los seres humanos, no concuerda exactamente con la estática de los gráficos y representaciones, es importante reconocer esto para saber evaluar que variables son las que influyen en forma más directa con las situaciones que deseamos resolver. La teoría administrativa, debe ocuparse de cómo debe ser diseñada y dirigida una organización para que cumpla eficientemente su trabajo, debe analizar el por que de la existencia de una organización,

que buscan sus integrantes al actuar en la misma, cual es el rol de cada uno de ellos en el proceso de toma de decisiones y en el desarrollo de las actividades dentro de la organización. A partir de allí, comienza el diseño organizacional, que especializa a través de las funciones y busca canales de comunicación adecuados que permitan el flujo eficiente de la información y la coordinación de todas las tareas para el logro de los objetivos buscados.

Simon, busca simplificar el principio de eficiencia expresando que el mismo consiste en que entre distintas alternativas que cumplen el objetivo buscado, se elija la de menores costos o que entre distintas alternativas, que tienen iguales costos, se elija la que mejor cumple el objetivo.

Para poder implementar con mayor facilidad esta idea, la teoría administrativa, debe interesarse por los factores que determinarán con que capacidades, valores y conocimientos emprende un miembro de la organización sus tareas. Estos, son los límites de la racionalidad con los que tienen que entenderse los principios de administración, y en virtud de los mismos, evaluar el grado de eficiencia alcanzado por los individuos. Debe evaluarse si cada uno de ellos tiene las condiciones necesarias para el desarrollo de su tarea, si existe la posibilidad de mejorar su desempeño a través de diferentes incentivos (entrenamiento, diferente remuneración, etc.), si sería conveniente asignarle otras funciones, o si por su actitud personal, si no está dispuesto a cambiar, dentro de las posibilidades del funcionamiento eficiente de la organización, no es conveniente que siga actuando en el sistema cooperativo.

Simon, resume estos límites de las personas, en la siguiente clasificación:

- a. Capacidades, hábitos y reflejos que no pertenecen al dominio de lo consciente. La teoría administrativa, debe trabajar en la capacitación y el hábito.
- b. Valores y conceptos de finalidad, que influyen en el individuo al tomar sus decisiones. La teoría administrativa, debe trabajar en la lealtad y la moral
- c. Conocimiento de las cosas relacionadas con su tarea. Trabajar en que la persona adquiera la mayor cantidad de conocimiento posible. Atención en la comunicación y la información.

Es importante que seamos conscientes de los límites de la racionalidad humana, así podemos trabajar para alterar dichos límites. Para ello, el sistema cooperativo, debe monitorear permanentemente el desempeño de sus integrantes con el fin de determinar

si los mismos necesitan ayuda en la realización de sus tareas o si son necesarios diferentes incentivos para corregir su comportamiento. Lo más importante en primer término, es establecer si existe buena voluntad de parte de la persona para colaborar en la acción cooperativa, ya que si dicha voluntad no está presente, es extremadamente difícil enfocar su comportamiento en beneficio de la organización. Si está presente la buena voluntad, entonces, se debe medir si la persona podría desempeñarse más eficientemente y cual sería el medio para lograrlo, y de acuerdo al diagnóstico alcanzado se trabajará, según sea el caso, con el entrenamiento, con la información o la moral de la persona. Antes de iniciar cualquier emprendimiento organizacional, debemos entender que todo comportamiento racional, lo es en relación al objetivo a cumplir, es decir, si el comportamiento se dirige al fin organizacional. La persona se comportará racionalmente, si establece como premisa básica que el interés de la organización, los objetivos de la misma, determinan cual debe ser el comportamiento individual que permita la satisfacción de dichos intereses o el cumplimiento de dichos objetivos.

Simon, sostiene que antes de establecer proverbios administrativos universales:

- a. Se debe desarrollar un vocabulario para la descripción de la organización administrativa
- b. Se deben estudiar los límites de la racionalidad para determinar los criterios a evaluar.
- c. Se debe determinar la importancia de los diferentes criterios, ya que muchas veces son contradictorios. Se debe experimentar cada caso en particular, pero además, se deben tener presente dos cosas:
 - Establecer en forma clara y en términos concretos los objetivos, para poder medirlos con exactitud
 - Ejercer un control experimental para aislar el efecto de factores perturbadores.

En base a esta idea, sostenemos que los proverbios o principios administrativos, representan soluciones a problemas planteados, pero antes de aplicarlos, deben ser confrontados con la realidad presente, y a través de un análisis, determinar si son correctos en función de la eficiencia de la organización, y de que manera aplicarlos. Si no tenemos claro en primera instancia cual es la situación en la cual nos encontramos,

que factores o variables están actuando, no podremos encontrar en forma racional, una alternativa adecuada para nuestros propósitos. En algunas ocasiones, se pueden encontrar alternativas adecuadas producto del azar, pero esto se da muy pocas veces. Más allá de las diferentes visiones sobre la administración, arte, ciencia o técnica, no podemos basarnos en proverbios. Se necesita tanto de la teoría como de la práctica, la teoría debe guiar a la práctica en trazar experimentos y estudios críticos para que los experimentos suministren pruebas severas y correctoras de los postulados. La teoría, debe establecer marcos de referencia adecuados, que describan de la forma más clara y cierta la realidad. Antes de actuar, es necesario identificar donde estamos y hacia donde queremos ir, para utilizar de la forma más correcta el conocimiento disponible y poder en consecuencia, establecer las mejores alternativas de acción para diseñar nuestras decisiones y nuestros comportamientos.

G - Los incentivos y la eficiencia dentro de las organizaciones

1 - Los fines de la organización como incentivos

Cuando existe buena voluntad de las personas para formar parte de una organización, el poder de cooperación generado, es más grande que la sumatoria de los esfuerzos individuales, ya que se produce una sinergia que logra resultados más eficientes que el esfuerzo individual unido sin una coordinación e integración presentes en el desarrollo de las actividades. El poder de cooperación, surge de la coordinación y la integración de los comportamientos de forma voluntaria, que fluye en forma permanente, contemplando las fortalezas y las debilidades del sistema formado, actuando para llevar al máximo las primeras y disimular las últimas. La cooperación, presupone que existe un conocimiento mutuo de los integrantes de la misma, a través del cual, se intenta actuar para solucionar los problemas planteados, recurriendo a quienes se encuentran más capacitados para realizarlo, y que en la realidad, excede a las funciones descritas aisladamente. Es una dinámica permanente, que fluye buscando la existencia más eficiente, a través de la colaboración constante de las personas, sin perder tiempo en integrar aisladamente cada una de las funciones o actividades que intervienen.

Los esfuerzos individuales, que constituyen la energía de la organización, se logran a través de los incentivos a los individuos, que son un factor estratégico, por tal razón, deben ser inducidos a cooperar, o no habrá sistema de cooperación. La organización, debe estar atenta a estas situaciones y debe analizar de que manera actuar para influir en el comportamiento de las personas para actuar flexiblemente sobre los incentivos y las motivaciones. Las personas, son movidas por diferentes incentivos o combinaciones de ellos en diferentes momentos, debido a que en menor o mayor medida son inestables en sus deseos, en parte, influenciados por la inestabilidad del medio ambiente, por ello, la organización debe establecer procesos de control que evalúen como se sienten sus integrantes con el desarrollo de sus tareas, ya que el cambio que se produce constantemente en el medio ambiente afecta a las personas y puede cambiar las situación en la relación de las mismas con el sistema cooperativo, y por lo tanto afectar la eficiencia organizacional. El éxito de los incentivos establecidos por la organización, reside en la aceptación de las mismas por parte de los individuos, que evaluarán si mantener su conducta alineada a la organización es más conveniente que otras alternativas que tenga disponibles.

Uno de los incentivos que pueden utilizarse es la coerción, tanto para la exclusión (de quien no coopera) como para asegurarse la contribución de los individuos (el que no coopera será castigado, toman el ejemplo de quien no colaboró y fue excluido). Pero si la organización no es capaz de brindar incentivos adecuados para evitar perecer, necesita cambiar los deseos de las personas para obtener su colaboración, y para ello, se utiliza la persuasión, a través de la cual, se trata de cambiar los deseos de las mismas. De todas maneras, en última instancia, lo que busca un sistema cooperativo, es el convencimiento por parte del individuo de que es beneficioso para él brindar su esfuerzo a la organización. El límite de la aceptación mutua, lo definirá el criterio de eficiencia que manejen cada una de las partes, es decir, hasta donde es conveniente, midiendo los esfuerzos y retribuciones brindadas, mantener la relación cooperativa.

De acuerdo a Barnard, podemos clasificar la racionalización de los incentivos en:

- a. General: Organización social como un todo (organización religiosa o política).
Por ejemplo, las Cruzadas (racionalización religiosa), Comunismo (racionalización política-económica), Materialismo (ciencia al servicio de lo material, racionalización política y económica).

- b. Específica: Convencimiento de pertenencia. Proceso proselitista o de reclutamiento. Llamamiento personal a integrar una organización, de acuerdo a las necesidades, existe competencia por determinados lugares.

Los incentivos inciden en las motivaciones de los individuos que evalúan que reciben a cambio (no solo materialmente) por el esfuerzo y el tiempo que han dedicado a la organización, por esta razón, debemos considerar que la coerción tiene límites, es disruptiva, no estimula la integración, para recurrir a la misma, el sistema cooperativo debe tener un gran respaldo y lealtad de aquellos integrantes de la organización que tienen buena voluntad de pertenecer a la misma. Además, la retribución material acordada, es lo mínimo que pretende la persona, la cual representa, en mayor medida, la contraprestación que aceptó para brindar sus esfuerzos a la organización, pero siempre, se deberá tener en cuenta las gratificaciones no materiales, las cuales también, juegan un papel importante en las motivaciones.

Para evaluar la consistencia de la supervivencia de la organización, podríamos decir que la misma depende del efecto combinado de las dificultades del medio ambiente, de la eficacia del esfuerzo de la organización, y del monto de los incentivos pagados. Bajo condiciones desfavorables, es necesaria una eficacia unida a una eficiencia de bajos incentivos, en cambio, en épocas de bonanza de las empresas, esto puede disimularse porque las utilidades obtenidas superan ampliamente a las ineficiencias que puedan manifestarse. En tiempos de mucha competencia en el medio ambiente, cuando la organización no depende sólo de sus acciones, sino que su existencia depende en gran medida de decisiones y acciones externas, es decir, que dichas decisiones tienen un gran poder de influencia en el medio ambiente (como por ejemplo las de otras organizaciones que compiten en el mismo mercado, las del gobierno, la de los clientes, o la de los proveedores, entre las más influyentes), la organización debe analizar muy bien el contexto en el cual se encuentra para tomar decisiones y a su vez, medir en forma permanente, el resultado de sus acciones, ya que el margen de equivocación es ajustado porque el poder de reacción de los terceros es muy fuerte y puede influir rápidamente y en forma muy directa, en la consistencia de la supervivencia de la organización. Debemos mantener un balance entre los incentivos y la persuasión, se debe lograr el equilibrio, ya que ambos, implican costos materiales. En la coerción, por ejemplo, para mantener la fuerza organizacional. En todo tipo de organización, son necesarios tanto

los incentivos, como la persuasión, la cuestión, reside en el balance, cuanto de cada uno, depende del medio ambiente y de las personas. Mientras las personas de buena voluntad para participar en la organización, gobiernen las decisiones acerca de los incentivos y la persuasión, será más fácil encontrar el adecuado equilibrio entre ambos.

Tomando la idea de Barnard, decimos que la inestabilidad en el equilibrio de las fuerzas de la organización, tiene dos consecuencias:

- a. Burocratización: Las organizaciones tienden a agrandarse, aumentan las necesidades de prestigio de sus integrantes, de incentivos, lo que trae aparejado la burocratización para poder mantener un mayor control de los comportamientos.
- b. Reclutamiento: Costo para mantener a las personas deseadas y rechazar a las no deseadas.

Este es el costo de mantener un adecuado balance de los incentivos, de acuerdo a la eficacia de cada uno. Los costos en los que incurren las organizaciones para establecer los incentivos, estarán en función de la eficiencia percibida por sus integrantes y por el medio ambiente en el cual actúa. Las relaciones de poder construyen oportunidades y amenazas que pueden ser aprovechadas o no por cada uno de los participantes, dependerá del conocimiento y de la habilidad de cada uno de ellos. Debemos mantener la armonía de la organización, estableciendo los incentivos adecuados, tanto materiales como inmateriales (por ejemplo el prestigio), pero conforme a la eficiencia desarrollada, la gente debe percibir que existen retribuciones justas.

2 - El criterio de eficiencia

El criterio de eficiencia, está relacionado con los objetivos de la organización (maximizar la ganancia) y los objetivos de conservación (balance positivo de ganancia/inversión). Cuando hablamos de ganancia, consideramos que es aquella que asegura a la organización permanecer en el tiempo, consolidándose con la menor magnitud de amenazas posibles para su posicionamiento y/o existencia. Maximizar las ganancias, se entiende muchas veces, que implica obtener las mayores retribuciones posibles por los productos y servicios ofrecidos al mercado, y que representan el resultado final de los esfuerzos realizados, y a su vez, retribuir lo menos posible a quienes contribuyen con la misma, tanto interna como externamente (a los empleados y proveedores). Pero si nos excedemos en esta ecuación, corremos el riesgo de poner en

riesgo la supervivencia de la organización, ya que será mucho más fácil para aquellos que interactúan en la misma, encontrar alternativas más convenientes para satisfacer sus intereses. Por ejemplo, los clientes, buscarán los productos y servicios que brindan otras organizaciones a menor precio o con mejores condiciones (calidad, servicio, etc.), posibilidad que se incrementa debido a que nuevos competidores, pueden desarrollarse más fácilmente, en función de los precios altos instalados en el mercado y que le permiten absorber mucho más rápido sus costos, los empleados buscarán brindar sus esfuerzos a otras organizaciones que retribuyan mejor los mismos (mejores sueldos, condiciones de trabajo, etc.).

Los resultados obtenidos, deben medirse contra los objetivos propuestos por la organización. Por ejemplo, en el caso de organismos gubernamentales, se relacionan más con el equilibrio general, que con el equilibrio parcial. Los gobiernos deben buscar el bienestar general, por tal razón, deben tener mucho cuidado con las medidas que toma. Si las mismas generan una sensación de disconformismo en la mayoría de los ciudadanos, surgirán reclamos importantes por la falta de eficiencia, ya que no se está retribuyendo de la forma esperada a la población.

Existe una analogía económica, la cual relaciona dos conceptos que definen lo mismo, pero que se utilizan en distintos ámbitos, uno es el criterio de eficiencia que es utilizado para las decisiones administrativas, y otro, es el de máximo beneficio que es utilizado en la teoría económica, dice Simon, en ambos casos se da:

- 1) Escasez de Recursos (tiempo y dinero)
- 2) Las actividades se realizan por los valores que producen (en función del objetivo planteado)
- 3) La comparación de los valores (establecidos como metas) para medir resultados

Al tomar una decisión, el administrativo debe tener en cuenta cual es el mejor resultado obtenible, de acuerdo a los recursos que se tienen. En el caso de una acción de gobierno, se busca lograr el máximo resultado teniendo en cuenta que el gasto total es fijo. Por ejemplo, una Biblioteca Pública que tiene un presupuesto restringido, debe saber seleccionar los libros adecuados, la mejor combinación de stock de los mismos, para obtener el mejor resultado posible en cuanto a la satisfacción de quienes utilicen los mismos. El criterio de eficiencia, busca lograr la mejor asignación de los recursos disponibles, en donde invertir o asignar los mismos para lograr los objetivos propuestos

con el menor esfuerzo o con los mayores rendimientos posibles. El problema de la eficiencia, consiste en determinar en cada uno de los niveles de análisis, el costo de un determinado elemento de funcionamiento, y la contribución que ese elemento aporta al cumplimiento del objetivo. Es necesario que éste análisis, lo realicemos teniendo en cuenta la acción integrada de todas las funciones del sistema cooperativo, ya que si no existe una adecuada coordinación, esta situación conspirará contra la eficiencia total del sistema.

Simon, establece que el análisis de la situación administrativa debe considerar:

- 1er. Nivel: Medida de Resultados respecto del Objetivo. Definir los resultados esperados.
- 2do. Nivel: Elementos de realización Administrativa. Las actividades que necesitamos desarrollar para alcanzar los resultados esperados.
- 3er Nivel: Aportación medida en esfuerzo. Que recursos necesitamos para desarrollar las actividades.
- 4to. Nivel: Esfuerzo medido en dinero. Cuanto nos cuesta, en valor económico, obtener los recursos.

Debemos ser claros en este análisis, porque representa el marco de referencia que nos muestra lo que queremos, que actividades son necesarias para alcanzarlo, y que esfuerzo nos demanda. Este análisis, debe ser permanente, para poder ir midiendo el estado de la organización, sus posibilidades de desarrollo y de subsistencia, y ver si debemos ir realizando cambios en nuestras decisiones o actividades para corregir o mejorar el desempeño del sistema cooperativo. De acuerdo a esta idea, decimos que la porción fáctica del proceso decisorio, implica que los valores y los objetivos, deben definirse de manera que puedan medirse, que se deben enumerar las variables administrativas y extra-administrativas que determinan el éxito, y que se debe comprobar científicamente, como cambian los resultados cuando se alteran las variables que determinan el éxito.

Lo más fácil, es definir los valores y objetivos. Enumerar las variables y comprobar los resultados cuando se alteran las mismas, es lo más difícil, ya que en muchas ocasiones, buscamos resolver el problema, basándonos simplemente en opiniones subjetivas, aisladas, no integradas en un proceso de toma de decisiones que busque la objetividad en la comprensión de la situación planteada (sin prejuicios, planteando alternativas posibles y buscando determinar las variables que están incidiendo y de que manera).

3- La eficiencia en relación a las funciones y las decisiones de la organización

Establecer la diferentes funciones, comprende la división del objetivo de la organización en objetivos subsidiarios. Alcanzar una meta determinada, implica iniciar un camino en el cual debemos ir resolviendo problemas a cada momento, generalmente en forma secuencial, pero muchas veces, al mismo tiempo, como pasa en las actividades de un sistema cooperativo. Cada uno de estos problemas a resolver, representa un objetivo diferente que debemos superar, y dependemos de nuestra habilidad en la manera en la cual definimos, estructuramos y coordinamos los mismos para que su resolución, dentro de la interacción cooperativa permita una acción eficiente. La tecnología de las actividades, debe ser tal, que el trabajo del organismo pueda ser dividido en porciones. De lo contrario, nos resultara más difícil identificar, medir y controlar los diferentes esfuerzos que necesitamos y el aporte que realiza cada uno de ellos al objetivo organizacional.

La distribución de la jerarquía de las funciones y los objetivos, debe ser una relación de medios a fin. Nos debe permitir identificar adecuadamente las diferentes decisiones que se toman en la organización, como es el proceso en el cual se basan las mismas en cuanto a la participación en el tiempo de cada una de ellas, como así también, las personas que intervienen en el mismo y de que manera lo hacen. Debe existir una estructura de funciones paralela de objetivos y actividades. Una correcta división de los mismos, permite que sea más fácil la toma de decisiones. Permitirá una mejor imagen de la realidad para diseñar adecuadamente la comunicación y la coordinación dentro del sistema cooperativo. La especialización por área y por clientela, son clases particulares de determinar funciones. Representan las formas más comunes de agrupar actividades afines para poder medir más claramente los resultados de las acciones individuales y grupales dentro de la organización.

H - El concepto de autoridad

1 - El origen de la autoridad

La decisión acerca de si una orden tiene autoridad, reside en la persona hacia quien está dirigida la comunicación, que evaluará en función de sus intereses personales y de

las diferentes posibilidades de satisfacer los mismos, si asume el rol de cumplir esa orden o no. Dice Barnard, que la autoridad, es el carácter de la comunicación (orden) en una organización formal, en virtud de la cual, un miembro de la organización, acepta que dicha orden gobierne sus acciones (que hacer y que no hacer). La autoridad, tiene dos aspectos, el aspecto objetivo, que hace referencia al carácter de la comunicación por el cual la misma es aceptada, y el aspecto subjetivo, que es personal, se refiere a la aceptación de la comunicación como autoridad

El aspecto objetivo, se basa en la relación interpersonal establecida entre los participantes, mientras que el aspecto subjetivo, se basa en la valoración interna de la persona a quien se intenta dar la orden.

Aunque exista coerción, la autoridad es aceptada por quien recibe la comunicación. En esta situación, existe miedo, la decisión reside en la persona que la acepta, quien evaluará teniendo en cuenta que alternativas de acción posee y las consecuencias de cada una de ellas, si le conviene aceptar o no la autoridad que se pretende establecer.

El ejercicio de la autoridad, no será efectivo cuando no pueda inducir a los individuos a colaborar en el sistema cooperativo, cuando sus miembros, no encuentran ventajas o incentivos suficientes para brindar sus esfuerzos al mismo. Cuando no se puede instaurar la relación de autoridad dentro de una organización, esta es ineficiente, ya que sus miembros no encuentran en la misma, el medio más apropiado para lograr sus propósitos.

Una persona, acepta una comunicación como una orden ó autoridad, cuando se dan cuatro condiciones a la vez, dice Barnard:

- a. La persona, puede y a su vez comprende la comunicación (orden)
- b. La orden, no es inconsistente con el propósito de la organización
- c. La orden, no es incompatible con los intereses personales de la persona
- d. La persona, es capaz mental y físicamente, de cumplir la orden

Una parte considerable del trabajo administrativo, consiste en interpretar las órdenes en su aplicación a circunstancias concretas. Por ello decimos que para que una orden sea acatada correctamente, la misma debe ser clara en comunicar que se desea hacer, que implicancias tiene esto en el cumplimiento de los objetivos del sistema cooperativo y como afecta la misma a los intereses y capacidades de acción de las personas involucradas en dicha situación. Ahora, como es posible lograr la cooperación de los

miembros, si la autoridad la determinan ellos? Siguiendo la idea de Barnard, decimos que a través de ordenes que puedan ser comprendidas, que estén de acuerdo a los fines de la organización aceptados por la persona y que esta sea capaz física y mentalmente de cumplirla. Además debemos tener conciencia de la zona de indiferencia de cada individuo, en la cual, las órdenes, deben ser aceptadas sin cuestionamientos. La zona de indiferencia, abarca aquellas órdenes que son incuestionablemente aceptables. Esta zona, será más amplia o más estrecha, en función de los incentivos (en cuanto superan los mismos a los sacrificios realizados por las personas). Mientras se logre una influencia sobre los intereses del individuo ó en sus actitudes, esto hace mantener una cierta estabilidad en la zona de indiferencia. Para mantener su interés en el esfuerzo cooperativo, muchas veces se recurre a la organización informal, que lo hace a través de la opinión publica o de la actitud de grupo. Los individuos, permanecerán en el sistema cooperativo, aceptando sus condiciones, que incluye las órdenes que se comunican a través de la estructura formal diseñada, en la medida en que no encuentren otras alternativas de comportamiento más eficientes a sus propósitos personales. Pero el encontrar diferentes alternativas, no solo depende del individuo, ya que el mismo, está condicionado por su medio ambiente, tanto en las oportunidades y restricciones que establece, como así también su influencia sobre las estructuras mentales para determinar que comportamientos son adecuados y cuales no para el desarrollo personal. En este aspecto, el sistema cooperativo debe estar atento, ya que la permanencia en la organización de personas valiosas por las contribuciones que pueden realizar al cumplimiento del objetivo de la misma, reside en la habilidad de influir en los modelos mentales de dichas personas que condicionan a su vez la valoración de las retribuciones ofrecidas.

Cualquier sistema cooperativo, busca que su diseño formal, contemple el proceso de toma de decisiones como un proceso que identifique los canales de comunicación adecuados para que las distintas funciones que actúan en la organización a través de sus actividades, se coordinen de manera tal que logren los objetivos de la misma de la manera más eficiente. Esta lógica de diseño, implica que las personas que toman las decisiones más importantes, que tienen que ver con los comportamientos más comprometidos con la supervivencia de la organización, tengan un mayor conocimiento de la realidad en su conjunto, es decir, un conocimiento de cómo están relacionadas

entre sí, las distintas variables que influyen en el desarrollo de la existencia de la organización y de la manera de actuar eficientemente actuar sobre ellas. Además, estas personas deben poseer una mayor habilidad de carácter y de acción para solucionar los problemas que se van presentando. La lógica de este diseño, indica que las personas que tengan una combinación equilibrada de mayores conocimientos, mejores habilidades y los caracteres con mayor temple, en relación a las características de la organización y de su medio ambiente, sean los que encabezen las líneas de autoridad que guíen los comportamientos de los demás integrantes de la misma, a los cuales denominamos ejecutivos.

2 - La coordinación dentro de la organización

El ejecutivo, no se relaciona con el aspecto subjetivo de la autoridad, sino con el aspecto objetivo, con la comunicación que induce a la aceptación de consignas. El ejecutivo, toma decisiones para guiar acciones, establece que se debe hacer para alcanzar el objetivo planteado. Toda autoridad, está relacionada con la comunicación en organizaciones formales, a actuar “oficialmente” (en base a la ley o disciplina acordada o aceptada). Actuar en forma oficial, es condición para que las personas acepten la autoridad. Este comportamiento oficial, en principio, está respaldado por los demás integrantes de la organización que aceptaron actuar en dicha estructura corporativa, y seguirá vigente hasta que no cambien para peor, las condiciones de eficiencia percibidas por dichos integrantes. Las comunicaciones de autoridad, son oficiales, y se relacionan con las actividades de la organización, por tal razón, solo son aplicables a los miembros de ese sistema cooperativo. Existirá una relación de autoridad, sólo si existe una relación formal aceptada por las personas que actúan dentro de un mismo sistema cooperativo. En los casos en los cuales quien ejerza la autoridad, represente un líder para el subordinado, existirá plena confianza, y en esta circunstancia, podríamos decir que es casi total la zona de aceptación, la persona que recibe las ordenes, deja por completo su poder de decisión en manos de su líder, ya que considera que todas las decisiones que tome el mismo y que transforme en ordenes, serán en beneficio de sus intereses personales. Quien ejerce la autoridad, debe tener una personalidad comprometida con la organización, la misma, implica responsabilidad, debe existir conocimiento y juicio aplicado a acciones concretas, no a problemas abstractos. En la

medida en que quienes ejercen la autoridad dentro de un sistema cooperativo, tomen decisiones o realicen acciones que no lleven al objetivo de la organización o no respalden la eficiencia esperada por los integrantes de la misma, irán perdiendo el respeto y la confianza de estos últimos, quienes tratarán de modificar dicha cadena formal de autoridad.

La comunicación, está estrechamente vinculada a las líneas de autoridad, y si estas ultimas están diseñadas adecuadamente, colocando a las personas más capacitadas (tomando en cuenta tanto el aspecto laboral como emocional) en los puestos ejecutivos, esto colaborará en mayor medida a la eficiencia de la organización. Los requerimientos de comunicación, determinan el tamaño de las organizaciones (de las unidades organizacionales) y del agrupamiento de las mismas. Una comunicación eficiente, desde el punto de vista de la autoridad, comienza por conocer el “mismo idioma” por quienes intervienen en dicha interacción, por esta razón, el agrupamiento de las personas, debe estar dado por la afinidad de las tareas que realizan, las cuales manejan los mismos códigos e idiomas. Cada sistema cooperativo, de acuerdo a los objetivos planteados y a las características de las actividades desarrolladas para alcanzar los mismos, diseñará las diferentes funciones de la organización y como se agruparán y comunicarán sus integrantes.

La comunicación, la autoridad, la especialización y el propósito, son todos aspectos comprendidos en la coordinación. El propósito es la meta, la referencia que guía todos los comportamientos, la especialización, determina como se dividió el sistema cooperativo para el desarrollo de sus actividades de forma tal de posibilitar una mejor medición del desempeño de las personas en sus tareas, la autoridad, refleja el lugar que las personas ocupan en la organización dentro del proceso de toma de decisiones y de responsabilidad por las mismas, y la comunicación, es el medio para la comprensión y puesta en marcha de las decisiones tomadas. La estructura de la autoridad, define como se comunicarán “formalmente” los integrantes de la organización para obtener la información que necesitan en el desarrollo eficiente de sus actividades. Quien posee autoridad, como condición primaria para que su función jerárquica sea aceptada, debe comprometerse con los objetivos de la organización y poseer conocimientos y habilidades que sean capaces de guiar la conducta de sus subordinados. Dentro de la formalidad de un sistema cooperativo, uno de los rasgos más importantes de este diseño,

consiste en la creación de los canales de comunicación más adecuados para lograr claridad de conceptos y tiempos oportunos de información para quienes deben tomar decisiones dentro de dicho sistema. Toda acción cooperativa debe encararse con aquellas personas que tienen voluntad de participar en dicho sistema, y el diseño de la comunicación debe hacerse pensando en que las mismas, más allá de sus habilidades individuales, obtengan la información adecuada para la toma de decisiones, por medio de una permanente capacitación en sus tareas y de una influencia en sus motivaciones hacia la supervivencia de la organización.

3 - El rol de la autoridad y la psicología de la misma

De que manera la organización integra el comportamiento del individuo en un modelo general, de que manera influye en sus decisiones? Pueden distinguirse dos aspectos de influencia dice Simon:

1. Los estímulos con que la organización trata de influir en el individuo. Aspectos exteriores de influencia.
2. El juego psicológico del individuo que determina su reacción ante los estímulos. Aspectos interiores de influencia.

Cada uno de ellos, desempeña un papel mayor o menor en todas las formas principales de influencia: autoridad, comunicación, entrenamiento, eficiencia e identificación (lealtad organizativa). Decimos que existe una permanente búsqueda de equilibrio entre la satisfacción de las necesidades de la organización y las necesidades de sus integrantes, ambos buscarán su propia eficiencia, pero en algún momento se darán cuenta que las dos eficiencias (la personal y la organizacional), están estrechamente vinculadas y que son interdependientes.

La autoridad, es entre todas las formas de influencia, la que distingue principalmente, el comportamiento de los individuos como participantes de organizaciones, de su comportamiento fuera de las mismas. La autoridad, es la que proporciona a la organización, su estructura formal, tiene como objetivo establecer la claridad conceptual y la confianza sobre la distribución de funciones dentro del proceso de toma de decisiones, basándose en la mejor combinación disponible de conocimientos, de las habilidades, y de los caracteres requeridos que derive en una coordinación que logre que los comportamientos de los individuos se guíen por sus

expectativas del comportamiento de los demás miembros del grupo. Un análisis del comportamiento organizado, demostrará que dicho comportamiento tiene éxito, cuando cada uno de los individuos coordinados, establece para sí mismo, un criterio de elección que haga que su propio comportamiento, dependa del comportamiento de los demás.

Decimos que tomar decisiones, manifiesta la autoridad que tiene la persona sobre sí misma, la autoridad formal muestra el poder que tiene quien la ejerce, de guiar el comportamiento de los subordinados, quienes delegan en su superior la facultad de que tomen decisiones que les indique que es lo que deben hacer. El subordinado, decide aceptar la orden de su superior, mientras presienta, que no existe una alternativa de comportamiento mejor para satisfacer sus intereses, de lo contrario, actuará por sí mismo, pues las sanciones o la pérdida parcial o total de su rol organizacional, tienen un efecto negativo menor que el beneficio personal que obtendrá de la alternativa de comportamiento que está dispuesto a llevar a cabo. La persona que acata la orden de otra, en definitiva, tiene el convencimiento de que dicha decisión de cumplir una orden, es la mejor alternativa que posee para el beneficio de sus intereses. Esta valoración que hace la persona, puede tener relación con el largo plazo, es decir, en lo inmediato, dicha decisión, puede parecer perjudicial, pero le permite crear una situación propicia para otras acciones futuras. Muchas veces perder ciertas batallas, nos permiten que se creen condiciones en el futuro que terminan generando que ganemos la guerra.

La confusión entre los conceptos de persuasión, sugerencia y autoridad, nace del hecho de que los tres fenómenos, se hallan con frecuencia presentes en una sola situación. Aun en el caso en que pueda asegurarse un comportamiento por el ejercicio de la autoridad, el superior, prefiere generalmente, servirse de la sugerencia o de la persuasión, ya que las mismas se acercan más al concepto de convencimiento, las decisiones tomadas por el superior en tales circunstancias, se encuentran más respaldadas por los subordinados, quienes aceptan guiar su comportamiento porque la decisión es la mejor alternativa disponible, no solo para sus intereses personales, sino también para la organización en la cual se desarrolla dicha interacción.

En la medida en que el subordinado presente un mayor grado de lealtad (independientemente de la razón que dio origen a la misma), existirá mayor probabilidad de comportamientos basados en reacciones anticipadas, que implica adelantarse a identificar los deseos del superior. La característica que más distingue el

papel del “subordinado” como hemos visto, es que el mismo establece un área de aceptación dentro de la cual, está dispuesto a aceptar las decisiones que su superior ha tomado por él. Esta área de aceptación, no necesariamente es permanente en el tiempo, existe un cotejo constante por parte de las personas, las cuales evalúan cuáles son sus intereses, las alternativas de acción que dispone para alcanzarlos, los incentivos que recibe y percibe, sus creencias, las influencias del medio ambiente, sus conocimientos, sus habilidades, sus capacidades, y todas aquellas variables que influyen en sus motivaciones, y en función de este cotejo determina si acatar la orden de su superior es conveniente para sus intereses. Una organización voluntaria con objetivos pobremente definidos, tiene quizás, el más estrecho ámbito de aceptación. Un ejército, en el que son de extrema severidad, tanto las sanciones como las costumbres, dispone del área más amplia de aceptación.

El ejercicio de la autoridad en un grupo, hace posible un amplio grado de separación de los procesos decisorios, de su puesta en práctica real, o lo que pudiera llamarse “especialización” vertical de la toma de decisiones. A través de ésta especialización, se busca establecer una jerarquía de decisiones que parten del establecimiento de los objetivos hacia la coordinación de las actividades, y a partir de allí, hacia la obtención de los recursos y su administración, para el desarrollo de dichas actividades. En las jerarquías superiores de autoridad, se concentran decisiones más estratégicas, de largo plazo, que generan las características distintivas de la organización. Y a medida que vamos descendiendo en dicha jerarquía, nos enfocamos más hacia la táctica, hacia la administración de las tareas, nos vamos especializando en la amplitud de la decisión, se achica más la visión general y nos concentramos más en el corto plazo y en problemas específicos de cada función. Debemos comprender que la especialización vertical de toma de decisiones, trata de ubicar a las personas dentro del sistema cooperativo, según sus capacidades y habilidades, para combinar de la mejor manera los diferentes conocimientos, caracteres e información que se manejan en la organización en los procesos de toma de decisiones.

Simon, identifica cuatro métodos de uso común para impedir o resolver los conflictos de autoridad:

- La unidad de mando en el sentido tradicional: cada individuo recibe órdenes de un superior y solo de uno

- La unidad de mando en el sentido más estricto: un individuo puede recibir órdenes de varios superiores, pero, en caso de conflicto, existe uno y solo uno al que se supone que ha de obedecer
- La división de autoridad: se señala a cada unidad de la organización en un área específica sobre la que tiene autoridad exclusiva, y están sujetas a esa autoridad las premisas de decisión de todo individuo que quede dentro de dicha área.
- Un sistema de categorías: un individuo queda sujeto a la autoridad de todos los individuos de cierto rango. Si recibe órdenes contradictorias, sigue la última recibida, pero queda obligado a llamar la atención a la persona que da la orden acerca del conflicto. Las relaciones de autoridad entre los oficiales y sus hombres, tanto en el ejército como en la marina, siguen este procedimiento general.

Cualquiera sea el método que se use, debe quedar claro en que una persona debe recibir órdenes de un solo superior, para cada decisión o actividad a emprender, por tal razón, toda jerarquía administrativa, proporciona un procedimiento determinado que resuelve quien tiene que decidir.

Como el comportamiento de los miembros de una organización, se gobierna por el sistema de autoridad de la misma, generalmente, dichos comportamientos no entrañan cuestionamientos acerca de la psicología de la persona que está actuando, su psicología no se relaciona directamente con su comportamiento específico de seguir una orden, ya que el mismo obedece a las decisiones de otra persona. Por esta razón, las proposiciones psicológicas, tienen un valor importante cuando determinan el área dentro de la cual se respetará la autoridad, pero no tendrán una relevancia significativa cuando la persona actúa dentro de dicha área. Por ejemplo, las características psicológicas de un soldado, son importantes para determinar bajo que circunstancias el mismo permanecerá en la batalla, o las características psicológicas de un gerente general de una organización, serán de utilidad, cuando establezcan el valor que el mismo le da a las retribuciones que recibe por parte de la organización para seguir conduciendo la misma (sueldo pretendido, prestigio que obtiene dentro del ámbito social en el cual interactúa, tiempo de su vida personal que debe sacrificar para hacerse cargo del puesto, y demás aspectos de sus motivaciones personales que se deberán ponderar).

III - EL CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES (3)

A - El proceso de toma de decisiones

1 - El entorno de la decisión

Las acciones de las personas pueden ser conscientes, como resultado de la deliberación, del cálculo, del pensamiento, de un proceso que termina en decisión, o pueden ser inconscientes, automáticos, de respuesta, resultado de condiciones internas o externas, presentes o pasadas. En el primer caso, los individuos enfrentan la situación a través de un análisis previo, actúan de una manera determinada de acuerdo a un proceso de elección enfocado a las consecuencias de la acción a desarrollar. Estas consecuencias, son en gran parte inciertas, y por tal razón, requieren de un análisis que considere la importancia de las variables que influyen en la decisión y en la situación planteada. En el segundo caso, los individuos actúan sin un análisis riguroso previo a la acción, debido a que la situación es conocida al igual que las consecuencias de las acciones, por lo tanto, la decisión se toma mucho más rápido, o porque las emociones que se viven en el momento son muy fuertes y no dan lugar a un proceso de razonamiento, se actúa reaccionando en base a la emoción.

(3) Conceptos desarrollados en base a un análisis crítico de:

- . Barnard, Chester, *The functions of the executive*, 1968, Massachussets, Harvard University Press
- . Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo*, 1979, Madrid, Editorial Aguilar

En toda decisión, existen fines a alcanzar y medios para lograrlo. Si hablamos individualmente, los fines a alcanzar los elige libremente cada persona de acuerdo a sus motivaciones, en cambio, desde el punto de vista grupal, los fines son elegidos también libremente, pero mediante un proceso de concertación entre los integrantes de la organización. Los medios para alcanzar los fines propuestos, surgen de la imaginación de las personas, las cuales se ven influidas por sus experiencias, sus valores y el medio ambiente que las rodea y con el cual interactúan. Toda decisión, implica un proceso lógico de discriminación, análisis y elección. La persona trata de encontrar el comportamiento que le permita con el menor esfuerzo, alcanzar sus propósitos, y para ello, debe evaluar los factores involucrados en la situación planteada y las alternativas para actuar e influir sobre ellos de la manera más conveniente.

Todo propósito, puede ser producto de un proceso lógico ó dado por las condiciones del medio ambiente, pero siempre se deriva de las motivaciones de los individuos, los cuales influyen en los actos de la organización, que tratará de normar la mayoría de los comportamientos, y en la medida en que los pueda predeterminar y establecer sus consecuencias, buscará influir de la manera más directa posible para que los mismos se alineen hacia los objetivos establecidos. Como dijimos, entonces, los fines de la organización, son determinados a través de un proceso lógico de decisión, surgen de motivaciones personales y buscan encontrar las recompensas para las mismas. Una vez que se aceptan los fines de la organización, la coordinación de las actividades que se utilizan para alcanzar estos fines, es también un proceso lógico de decisión, ya que se integran comportamientos que son diseñados formalmente en los procesos de decisión de la organización, basados en el criterio de eficiencia de las actividades que llevan al cumplimiento de los mismos. Este proceso lógico de decisión, medios a fin, es lo que caracteriza a la organización formal, constituye la formalización de jerarquizar el acto cooperativo sobre el individual. Individualmente, no siempre las decisiones siguen un proceso lógico de análisis de la situación y elección de la alternativa más conveniente para los intereses personales, las emociones, muchas veces agilizan la decisión sin respetar este proceso. A nivel cooperativo, en cambio, el proceso de toma de decisiones, tiende a predeterminarse, se diseña el mismo para que se identifiquen que personas intervendrán en dicho proceso, dada la situación que se presente (según la

función, según el problema a resolver, etc.), pero esto no implica que el diseño esté bien hecho tomando en cuenta un criterio de eficiencia, pero sí se trata de formalizado.

Detrás de toda estructura formal de una organización, existen procesos de decisión distribuidos a lo largo de las posiciones de las líneas de comunicación, que constituyen los procesos esenciales de la acción de la organización, sintetizan los elementos del sistema cooperativo en sistemas concretos. Estos procesos tienden a establecer rutinas que ahorren tiempo de discusión y acuerdos posteriores entre los integrantes de la organización. Se trata de diseñar a través de ellos, las distintas tareas de la organización, establecer que habilidades e información se requieren para realizar las mismas, los conocimientos para supervisar las mismas y el carácter para tomar las diferentes decisiones. Todo este conjunto de funciones, puesto en marcha, da vida a la estructura de la organización, comunica a sus integrantes y va desarrollando los procesos de toma de decisiones, los cuales a lo largo del tiempo, se van transformando en capacidades organizacionales.

Dice Barnard, que la responsabilidad por las decisiones de la organización, está dado por la comunicación (líneas de autoridad). Las personas posicionadas en los centros de los sistemas de comunicación de las organizaciones, son los ejecutivos. La esencia de la función de los ejecutivos, es que representan la especialización del proceso de toma de decisiones de la organización. Decimos que los puestos ejecutivos, asumen la responsabilidad de las distintas funciones de la organización, actúan como el dispositivo que une a cada eslabón del proceso de toma de decisiones, a través del flujo de la comunicación del sistema cooperativo que lleva al desarrollo de las actividades que son necesarias para lograr los fines del mismo.

Una decisión exitosa, ocurre cuando sentimos que el comportamiento adoptado, dentro de las alternativas que generamos, fue el más beneficioso en cuanto a la eficiencia en la satisfacción de nuestros intereses. Pero determinar si una decisión fue exitosa, depende del momento en la cual se la mide (criterio de eficiencia), en varias ocasiones, los acontecimientos que se van sucediendo en el tiempo, pueden cambiar la visión acerca del éxito o no de una decisión. Las personas, a menudo, tratan de evitar ciertas decisiones que impliquen grandes riesgos en la ecuación esfuerzo-recompensa, salvo motivaciones internas que se relacionan con su realización como persona. Cuando perdemos el control de una situación, que puede ocurrir por diversas causas,

como por ejemplo, no identificar que variables son las más importantes, en relación a que determinan el estado actual de la situación, o si conociéndolas, no tenemos la habilidad para actuar sobre las mismas, o que por ejemplo identificamos que las consecuencias de nuestras decisiones implican posibilidades que podrían presentarse y que actúan en forma muy negativa sobre nuestros intereses, tendemos a evadir dichas decisiones, a no involucrarnos en las mismas. Quienes se arriesgan a enfrentar estas decisiones, quienes tienen el carácter para enfrentar lo desconocido y no perder la calma para encontrar soluciones asumiendo sus responsabilidades, son quienes se perfilan para ocupar los puestos ejecutivos. Esta característica de su personalidad, los hace líderes, capaces de guiar el comportamiento de otras personas más pasivas y en busca de mayor seguridad y menor responsabilidad. De todas maneras, la capacidad de toma de decisiones de las personas, puede desarrollarse a través del entrenamiento y la experiencia. Es mucha la información, los conocimientos y las habilidades que se deben administrar en los procesos de toma de decisiones organizacionales, por esta razón, es tan importante el diseño de estos procesos cooperativos que contemple las técnicas para mejorar las diferentes capacidades que tiene la organización distribuida entre sus integrantes, y realizar un continuo perfeccionamiento de las mismas, basado tanto en experiencias pasadas, como en los resultados que se van obteniendo en el tiempo presente.

2 - La ocasión y la evidencia de la decisión

Todo ejecutivo, está obligado a tomar decisiones, pero debe saber los límites de su capacidad y de la ocasión de las mismas. Si se siente desbordado, será difícil que tome decisiones correctas, razón por la cual, es preciso diseñar procesos decisorios de distinta complejidad en cuanto al monto, el tiempo de vigencia y riesgo de las decisiones rutinarias y no rutinarias, que identifique las personas que mejor se adaptan a la decisión en cuestión, ya sea por su habilidad, su conocimiento, su carácter o sus motivaciones. A mayor nivel jerárquico las decisiones se relacionan con fines últimos, que se transforman en decisiones de fines intermedios a medida que bajamos en dicha jerarquía hasta los de menor jerarquía que deben poseer una conducta tecnológica correcta. Esta conducta tecnológica correcta, permitirá que las tareas rutinarias de la organización, continúen su flujo normal de actividad, de modo tal, que quienes toman las decisiones

de cuestiones menos rutinarias, se enfoquen en las mismas, permitiendo de esta manera, un desempeño más eficiente de los integrantes de la organización. Igualmente, debemos actuar pensando que gran parte de la autoridad, reside en los puestos que conforman la base de la pirámide organizacional, ya que el desarrollo de las actividades de la misma, depende en gran medida, de su buena voluntad para cooperar. La jerarquía formal de la organización, se apoya en la conformidad que le brindan a la misma los integrantes del sistema cooperativo, si estos no la aceptan, deberá diseñarse esta jerarquía formal (autoridad) de otra manera.

Muchas de las decisiones ejecutivas, sus resultados, no tienen evidencia directa, para conocerlos, se requiere de juntar muchas evidencias o de ver síntomas en el futuro. Es muy difícil, podría decirse que imposible, predeterminedar todas las consecuencias que trae aparejada una decisión, ya que existen muchas variables del medio ambiente que no se ven afectadas inmediatamente, sino que se van desarrollando hechos que desencadenan otros, y así, se van generando nuevas consecuencias que se verifican efectivamente a lo largo del tiempo, cuando se van completando una serie de sucesos que se suceden a partir de una determinada decisión y de otras decisiones subsidiarias. La clave para identificar adecuadamente las causas y los efectos de las decisiones, radica en la habilidad de identificar patrones de comportamiento que agrupe valores, intereses y objetivos similares. Las decisiones más conocidas, resultan de la emisión de órdenes, pero debe controlarse que todos conozcan dichas órdenes. Si no existen adecuados canales de comunicación dentro de los procesos decisorios, las mismas pueden distorsionarse, y por tal razón, perjudicar dichos procesos. Toda decisión que se toma adecuadamente en el tiempo, debe comunicarse, para que la acción pueda anticipar desarrollos y tener una preparación de comprensión de la gente para no actuar precipitadamente. El proceso de toma de decisiones, culmina una vez que la decisión es comunicada a todas las personas del sistema cooperativo, quienes deben llevar a cabo las acciones para implementar la misma, y en este proceso, las personas que intervienen en el mismo, van aprendiendo, conociendo, evaluando e interactuando socialmente, representan comportamientos que serán más eficientes cuanto mejor sea el diseño comunicacional de la organización.

Una decisión, puede ser la de no decidir, ya sea porque no es el momento, o falta información, o le corresponde tomar a otro la decisión, o no se está capacitado o por

otras razones, pero en estos casos de no decisión, también se requiere de un proceso de toma de decisiones que respalde dicha decisión como lógica. En base a esto vemos que Barnard, establece que el fino arte de la toma de decisiones, consiste en:

- No decidir cuestiones que no son pertinentes en ese momento. Tener sentido común y principalmente perspicacia.
- No tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas. Abstenerse de destruir la autoridad.
- No tomar decisiones que deben tomar otros. Preservar la moral, desarrollar competencia, fijar responsabilidad y preservar autoridad
- No decidir prematuramente. Rechazar a tener prejuicios

Siguiendo esta idea, decimos que las buenas decisiones, implican tener un adecuado sentido de la oportunidad, identificar que es posible hacer y que no, desarrollar procesos de decisión coordinados, basarse en hechos objetivos, y respetar a quienes poseen mayor conocimiento, habilidad y carácter para tomar la decisión pertinente. El resultado de las decisiones que tomamos sobre objetivos últimos, no se ve inmediatamente, como ya mencionamos, implica el seguimiento de otras decisiones de menor proyección en el tiempo o de objetivos intermedios que acompañan a la primera y cuyas consecuencias se ven en el largo plazo. Todo diseño de procesos de decisiones debe contemplar esta integración entre el corto y el largo plazo que resulte en estructuras mentales criteriosas en la comprensión de la interacción de las variables del medio ambiente. Cuando tomamos decisiones organizadas, las mismas, se toman teniendo en cuenta un propósito ya establecido, el cual condiciona la forma de ver el medio ambiente, determina como ordenamos y analizamos las cosas, que importancia damos a cada una de ellas. En base al mismo, actuamos y nos interrelacionamos con el medio ambiente y vamos generando la identidad de la organización. Todo sistema cooperativo, debe buscar un equilibrio entre quienes toman las decisiones dentro del mismo. Ellos, deben compartir, más allá de las diferentes funciones existentes, el enfoque hacia modelos mentales basados en la supervivencia del sistema cooperativo que integran. Estos modelos mentales, deben poseer una amplitud de visión que posibilite la generación permanente de alternativas viables para la organización, más allá de sus actividades actuales y del medio ambiente presente. El propósito y el medio ambiente, son interdependientes, en cada decisión que tomamos, tratamos de ir

adecuando nuestra posición de acuerdo a la forma que mejor nos pueda encontrar ubicados en dicho medio ambiente. La estructura organizacional de toma de decisiones, debe contemplar que los canales de comunicación generen y transmitan en forma permanente el flujo de las actividades que desarrollan las diferentes funciones, las cuales en forma coordinada cumplen sus respectivos objetivos para alcanzar los objetivos generales del sistema cooperativo, influenciado por los stakeholders.

El proceso de decisión en las organizaciones, es un proceso social, es una técnica de cada organización, es un proceso de pensamiento característico de cada una e involucra a todos los integrantes. Lo que determina en gran parte, el éxito del mismo, es el diseño de las funciones que asume cada uno de sus integrantes, que decisiones toma, que tareas realiza, sobre que aspecto de la organización tiene autoridad, y que canales de comunicación se han establecido entre ellos (transmisión de órdenes e información). El proceso de decisión en los individuos, es un proceso psicológico socialmente condicionado. El individuo, convive con otras personas, y todas ellos tienen sus propios intereses. Toda decisión que tome cada uno de ellos, tendrá repercusión en el comportamiento de los demás, generando diferentes reacciones, las cuales influyen en las ponderaciones de las consecuencias de las decisiones de las personas, condicionando sus decisiones. No debemos olvidar que toda decisión que se toma implica tener responsabilidad de la misma, enfocada a la supervivencia del sistema cooperativo de acuerdo a la cultura compartida por sus integrantes y de acuerdo a las expectativas de los stakeholders.

B - Elección del comportamiento

Simon, expresa que la tarea física de llevar a cabo los objetivos, recae en los niveles jerárquicos más bajos. Los supervisores y administrativos, participan en el cumplimiento de los objetivos, influyendo en las decisiones del personal operativo. Por tal razón, decimos que la estructura jerárquica de la organización, nos muestra de alguna manera, a grandes rasgos, el proceso de toma de decisiones, desde la concepción de los objetivos hasta la implementación y desarrollo de las actividades que llevan al cumplimiento del mismo. Es un proceso que fluye desde arriba hacia abajo en la escala jerárquica. La recolección de la información, no entra exactamente en este proceso ya

que la misma fluye constantemente en ambos sentidos. En la realidad, estos procesos son más complejos y no es tan fácil determinar el origen y el resultado de una determinada decisión, influyen diferentes funciones y sus resultados no siempre son acotados en el tiempo.

La eficiencia de una organización administrativa, depende en gran medida, de la psicología social, la cual debe fomentar en los integrantes del sistema cooperativo, una visión integral del funcionamiento del mismo que permita coordinar el proceso de toma de decisiones y las acciones de la organización, enfocados hacia los mismos objetivos y con el criterio de actuar respetando las capacidades, las habilidades y los caracteres que se necesitan en cada momento de dicho proceso. Quienes integran los puestos de la base jerárquica, son quienes llevan a la práctica las decisiones tomadas, y de quienes depende la implementación y el desarrollo real del criterio de eficiencia aplicado al sistema. Si ellos no están interesados en colaborar para alcanzar los objetivos de la organización, deben ser apartados o estimulados de diferente manera para conseguir su lealtad hacia los objetivos de la organización. El fijar metas, es el primer paso para poder integrar y coordinar los comportamientos de las personas que interactúan en un sistema cooperativo.

Simon, sostiene que todo juicio de valor, se dirige a la selección de fines últimos, a determinar que es lo que queremos lograr, a definir aquello que materializa la satisfacción de nuestras necesidades, mientras que todo juicio de hecho, está dirigido a actuar para conseguir e implementar los medios que permitan el logro de nuestras finalidades, definidas en nuestros juicios de valor. El problema, está en las formulaciones generales que no son claras y confunden elementos valorativos y fácticos en objetivos únicos. Por ejemplo, una política estatal de construcción de autopistas, está definida como un fin en sí misma para justificar la utilización de los fondos públicos o forma parte de un plan integral de mejorar el bienestar de la sociedad, aliviando el tránsito para disminuir la tasa de accidentes y la comodidad y rapidez de las personas en sus trayectos de los hogares a los trabajos? Debemos ser claros en nuestros juicios de valor, identificar claramente que es lo que buscamos en última instancia. El concepto de finalidad, implica jerarquía de decisiones (que en muchas ocasiones no es muy organizada). Un adecuado proceso de toma de decisiones, debe buscar ser claro en identificar y describir los objetivos pretendidos, como así también el diseño de las

funciones de las personas dentro de una organización que permitan un flujo de información oportuno, en forma, tiempo y lugar, junto a una comunicación rápida y comprensible entre las personas, que facilite la coordinación de las mismas para un desarrollo eficiente de sus actividades. En toda decisión, siempre existirá una transacción, algo vamos a resignar. Siempre tendremos un costo para lograr un objetivo, el cual representa el esfuerzo que debemos realizar, y que nos lleva a tener que dejar de hacer otras cosas para enfocarnos en dicho esfuerzo. Es a través de este análisis, en el cual aplicamos el criterio de eficiencia, que definimos que alternativa nos demanda el menor esfuerzo para alcanzar el fin buscado. Los procesos administrativos, son procesos decisorios. Se tratan de establecer a través de ellos, procedimientos regulares para comunicarlos a los integrantes de la organización e informarles que deben hacer. De esta manera, se quita al individuo parte de su autonomía decisoria y se la sustituye por un proceso organizativo de toma de decisiones, que en la medida en que se transformen en temas conocidos, rutinarios, más comprensibles desde la óptica de integrar y estimar el comportamiento de diferentes variables del medio ambiente, se convertirán en rutinas de comportamientos eficientes para el desarrollo y la supervivencia de la organización. Estos procesos decisorios, deben reducir la autonomía decisoria de las personas en las fases de la decisión cooperativa en las cuales se deben enfocar los objetivos organizacionales en la coordinación de las actividades funcionales de la organización.

1 - Toma de decisiones dentro de la organización

Simon, expresa que las decisiones que la organización elabora para el individuo, están orientadas a especificar funciones, a asignar autoridad y a limitar la facultad de elegir para coordinar las actividades de la organización. Vemos que la finalidad de este diseño, es mantener el flujo de vida de la organización, asignando responsabilidades y normas de comportamiento a sus integrantes, de forma tal que permita la continuidad de la misma en la permanente búsqueda de objetivos. La organización administrativa, se caracteriza por un lado, por la especialización horizontal, que se refiere a las diferentes funciones que se desarrollan en la misma, y por otro lado, por la especialización vertical, que se refiere al proceso de toma de decisiones. El diseño de los puestos que las personas ocupan en una organización, se basa en la combinación de

estas especializaciones y constituye el primer paso para la integración y la coordinación de sus comportamientos. Al hablar de especialización, nos referimos a la pericia, que implica que el trabajo deba subdividirse, de manera tal, que los procesos que requieran habilidades especiales, los realicen personas que poseen dichas habilidades. Lo mismo debe hacerse para la toma de decisiones, pero esto, es más difícil, porque el proceso para lograr que las mismas sean exitosas, requiere de conocimientos, habilidades y caracteres que no se encuentran localizados en las personas individualmente, sino que los mismos, se adquieren de la interacción de las personas a lo largo del tiempo, a través del aprendizaje, de la experiencia. Los procesos decisorios se perfeccionan con la historia compartida que fluye en la permanente comunicación de los integrantes del sistema cooperativo, por esta razón, la responsabilidad, significa conformidad a las normas de la organización en el accionar del individuo.

Los tipos de influencia administrativa, de acuerdo a Simon, se relacionan con:

- a. La formación de hábitos, actitudes y un espíritu especial que conduzca a las personas a tomar decisiones ventajosas para la organización. Esto se realiza a través de normas y entrenamiento.
- b. Imponer al empleado decisiones que tomaron otros, a través de la autoridad y de los servicios consultivos e informativos.

Esto nos lleva a resaltar que los comportamientos de un sistema cooperativo, deben estar integrados y coordinados, de lo contrario, en algún momento se comenzarán a producir ineficiencias que conspirarán en el largo plazo, si no se corrigen, contra la supervivencia de la organización. Quien ejerce la autoridad debe tener un conocimiento igual o mayor que sus subordinados respecto de la especialización funcional que ejerce, y deberá además, comprender cuales son las motivaciones que mueven a quienes dirige para poder ejercer un poder de liderazgo alineado a dichas motivaciones, que respalde su posición dentro del sistema y permita la generación de procesos decisorios que detecten las rutinas de comportamiento más eficientes para la identificación y el logro de los propósitos más beneficiosos para la vida de la organización.

Una característica de los individuos, es la de identificarse con el grupo. Cuanto más identificados entre sí, se encuentren los integrantes de la organización, mayor será el respaldo y la confianza que exista entre ellos, posibilitando una mayor sinceridad en sus relaciones, lo cual genera una mejor predisposición para reconocer objetivamente, las

diferentes capacidades, habilidades y caracteres de las personas, y por lo tanto una mayor eficiencia del sistema cooperativo. Cuanto mayor sea el enfoque compartido de las personas, permitirá que exista mayor concentración en ellas, evitando dispersiones en su tiempo y en su energía, lo cual colabora para alcanzar una eficiencia superior en el desarrollo de las tareas. El criterio de eficiencia, es neutral en cuanto a las metas a alcanzar. Las metas, las determinan las personas en función de sus intereses personales, el criterio de eficiencia comienza a intervenir posteriormente, cuando se relacionan las metas establecidas con los medios que disponemos para alcanzar las mismas. En este proceso de relacionar medios a fines, debemos considerar que la comunicación, no solo es de arriba hacia abajo. La información y los consejos, también deben provenir de los sectores operativos que están en el campo de batalla y conocen los movimientos. En el proceso de toma de decisiones, los sectores operativos brindan la información más confiable y en tiempo real, ya que nos dicen que está sucediendo en el medio ambiente, no se basan en las presunciones. Ésta información, constituye la base de datos más importante para la toma de decisiones de los ejecutivos. Si se establece un proceso de feedback adecuado, permitirá generar un constante entrenamiento de los empleados, quienes comenzarán a identificar las rutinas para tomar decisiones satisfactorias, sin la necesidad del ejercicio constante de la autoridad y del consejo. En los procesos decisorios, el entrenamiento consiste en suministrar a los individuos marcos de referencia para sus reflexiones, enseñarle soluciones “aprobadas”, o instruirlos sobre los valores a tener en cuenta. Este entrenamiento parte de un proceso de toma de decisiones consciente, y el objetivo del mismo, es lograr que la persona alcance una determinación en sus tomas de decisiones y acciones que sean no conscientes en el instante en que se realizan, es decir, que a través de la habitualidad, logren reducir al mínimo el tiempo requerido para analizar y determinar posteriormente, la acción a realizar.

C - El sentido fáctico y el sentido ético de las decisiones

Toda decisión, involucra elementos de hecho y elementos de valor. Los elementos de valor, representan intenciones, fines que se quieren alcanzar, se definen en función de las motivaciones personales. Los elementos de hecho, por su parte, representan consideraciones sobre eventos o situaciones de la realidad, en este sentido, las

proposiciones fácticas, son afirmaciones acerca del mundo que podemos ver, sobre su forma de operar, en principio, pueden ponerse a prueba para ver si son verdaderas o falsas. Estas proposiciones, deben hacerse correctamente, ya que ellas van a influir directamente en el proceso de toma de decisiones para lograr el objetivo buscado, si nos equivocamos en estas proposiciones, no podremos tomar decisiones acertadas. Simon, establece que las decisiones, describen un estado futuro de cosas, que pueden ser verdaderas o falsas, pero además, seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia esa alternativa elegida. Su contenido es tanto ético como fáctico. Decimos entonces, que las proposiciones fácticas, no pueden bajo ningún tipo de razonamiento, derivarse de las proposiciones éticas, ellas no deben representar situaciones o hechos “deseados”, sino que deben representar lo que ocurre en la realidad, independientemente de las intenciones personales.

Si tomamos en cuenta los fines buscados, si una frase declara que un particular estado de cosas “deber ser”, o que es “preferible” o “deseable”, la frase desempeña una función imperativa, y no es ni verdadera ni falsa, ni correcta ni incorrecta, revela una declaración subjetiva de la persona, de acuerdo a sus motivaciones, por tal razón no es correcta ni incorrecta, responde a un interés particular, no puede medirse, ni probarse, representa un propósito influenciado por las aspiraciones de las personas. La ética busca imperativos, pero no pueden ser estos vocablos correctos o verdaderos en un sentido no cualificado, lo que se pretende es asociar los comportamientos de las personas con su naturaleza humana, aquello que la distingue como criatura, y que en ultima instancia está enfocado hacia los objetivos de dicha naturaleza. Por tal razón, las decisiones dentro de las organizaciones, pueden determinarse si son correctas o no, en relación al objetivo al que van encaminadas. Aquello que se valora, no es la decisión en sí misma, sino en relación a los fines que se están persiguiendo a través de la misma. Todo proceso decisorio, debe surgir de alguna premisa ética que se toma como dada (objetivo de la organización). Por su parte, una afirmación es fáctica, si su verdad o falsedad pueden ser comprobadas, se plantean siempre en la relación medios a fin. Si dos personas dan contestaciones diferentes a un problema fáctico, no pueden tener razón las dos. No ocurre así con las cuestiones éticas. Lo fáctico, es lo que existe en la realidad y las interdependencias que existen en los elementos de la misma, no puede existir más de un punto de vista correcto acerca de lo que pasa, si puede existir más de

una opinión sobre las cuestiones imperativas de lo que debe ser, lo cual depende de las motivaciones, intereses y valores de cada persona. Trazando un paralelo, a grandes rasgos, la política implica decisión y la administración implica acción. La primera está más enfocada en lo que debe ser, que fines me propongo alcanzar, la segunda, se enfoca más hacia la manera en que voy a alcanzar los fines propuestos con los recursos que dispongo. Lo que debe quedar bien en claro, es que el proceso de validez de una proposición fáctica, es diferente del proceso de validar un juicio de valor. El primero, es validado por su conformidad con los hechos, y el segundo por el principio de autoridad.

D - La racionalidad del comportamiento administrativo

Toda decisión dentro de una organización está relacionada con la elección de los medios apropiados para alcanzar los fines establecidos. Dice Simon, que dado que la buena administración, es un comportamiento que se adapta de manera realista a sus fines, de la misma manera que una buena empresa es un comportamiento económico calculado con exactitud para obtener ganancias, la teoría de las decisiones administrativas, se ocupará forzosamente, en alguna medida, de los aspectos racionales de la elección, es decir, las decisiones administrativas, buscarán mediante los recursos disponibles, alcanzar con el menor esfuerzo el objetivo buscado (criterio de eficiencia). En el proceso de decisión de toda organización, nos vemos enfrentados siempre a una serie de jerarquías medios a fines, que van influyendo en las diferentes alternativas que se nos presentan para simplificar la elección de las mismas acotando su resultado en el tiempo, relacionándolas con fines inmediatos, por supuesto, sin perder de vista el objetivo final pero facilitando la identificación de medios disponibles hacia resultados de corto plazo, que hacen más fácil el cálculo y la medición de resultados. En un sistema cooperativo, esta construcción se hace presente al lo largo de todo el proceso de toma de decisiones y su definición, coordinación, e integración, determinaran el grado de eficiencia de la organización. La definición, considera los objetivos parciales que debemos cumplir para alcanzar el objetivo final y la respectiva jerarquía de dichos objetivos en el tiempo y en el lugar de la organización donde se deben llevar a cabo los mismos. La coordinación, considera diseñar la interacción de los integrantes de la

organización para respetar el orden establecido en la jerarquía de los objetivos, y la integración, considera influir en el comportamiento de las personas para que enfoquen los mismos a la comprensión del funcionamiento de todo el sistema cooperativo, especialmente, desde la contribución que su esfuerzo (tanto intelectual como físico) brinda a la organización.

Las relaciones de medios a fines, sirven para integrar el comportamiento, buscan encontrar una lógica desde el punto de vista de la eficiencia, para establecer una secuencia en el desarrollo de las tareas de la organización. El comportamiento, logra integración y coherencia, por medio de la estructura jerárquica de los fines, porque entonces, cada miembro de una serie de comportamientos alternativos, se pondera de acuerdo con una escala comprensiva de valores (hasta llegar a los fines últimos). Ya sea, por inducción o por deducción, cuando establecemos el marco de referencia que involucra los objetivos a los cuales queremos llegar y la situación presente de la cual partimos (medio ambiente y recursos existentes), comenzamos a desarrollar una escala de medios a fines que cumplidos en forma ordenada a través de nuestras decisiones y acciones, nos permitirán alcanzar el objetivo final. Cada avance en esta escala, va convirtiendo a los diferentes fines, en medios para lograr el fin superior. La jerarquía de medios y fines, es tan característica del comportamiento de la organización como del individuo. En ambos casos, se van identificando que objetivos son necesarios alcanzar en primer término para lograr posteriormente los objetivos finales. El sistema de especialización, organización por finalidad, es estructurar la organización para que sea paralela al sistema de medios y fines que entraña el cumplimiento de objetivos. Facilita la integración de las diferentes actividades de la organización dentro del proceso de toma de decisiones, llevando cada fase de dicho proceso, al punto en el cual se debe encontrar el mayor conocimiento acerca de la interdependencia de las variables que inciden en la decisión. De todos modos, en ciertas oportunidades, el comportamiento organizacional, no presenta la jerarquía de medios a fin como una cadena completamente integrada y conexas. Esto se deriva de la falta de integración de los diferentes motivos existentes, que provoca luchas de poder, ya que se esconden intereses para actuar sorpresivamente, los objetivos se vuelven oscuros, poco claros de entender y en consecuencia, las actividades no guardan relación con los objetivos, y así sucesivamente. Si esto no es advertido rápidamente, se crea un problema de

ineficiencia, ya que las actividades no se realizan en forma coordinada y enfocadas hacia el objetivo final que guía al sistema cooperativo. Los gerentes funcionales deben tener muy claro cuales son sus objetivos, y enfocarse en ellos, ya que los mismos, se establecen en función de un plan coordinado que en base a los fines establecidos, se alcanzan las metas de la organización, y para facilitar esta tarea, debe existir un sistema de información y control diseñado dentro de las propias actividades operativas que permita detectar lo más rápido posible las actividades funcionales que no actúan alineadas al sistema cooperativo.

E - Las alternativas y las consecuencias

La decisión o elección, expresa Simon, es el proceso mediante el cual una de las alternativas de comportamiento para cada momento, es elegida para ser realizada. Entonces la serie de tales decisiones que determina el comportamiento a lo largo de un período de tiempo, puede denominarse estrategia. Debemos considerar que la estrategia, no solamente es cumplir un plan establecido en un determinado momento, la misma debe representar una visión flexible de las posibilidades de la organización en su medio ambiente, debe ir desarrollándose y evolucionando a lo largo del tiempo, aprendiendo de los errores cometidos y planteando nuevas alternativas para enfrentar los cambios que se avecinan. La tarea de la decisión racional, consiste en elegir aquella estrategia que vendrá seguida por la serie preferida de consecuencias. Cuanto mayor conocimiento exista por parte de quienes toman las decisiones, de las variables que mayor incidencia tienen en el medio ambiente en el cual se mueve la organización, como así también de los recursos que la misma posee, mayor será la posibilidad de tomar decisiones racionales, habrá mayor precisión en la estimación de las alternativas posibles y de las consecuencias de cada una de ellas.

Simon, establece que la tarea de decidir consiste a grandes rasgos, en tres pasos:

- a. La enumeración de todas las estrategias alternativas
- b. La determinación de todas las consecuencias que se siguen de cada una de ellas
- c. La valoración comparativa de estas series de consecuencias

Este proceso, debe estar integrado y enfocado en las rutinas que los ejecutivos de la empresa desarrollaron en el tiempo, identificando la información que se necesita para

relacionar las variables que determinan la supervivencia de la organización, obtenida del exterior de la organización de los diferentes stakeholders, cotejándola con los resultados de las actividades internas para poder anticipar con la mayor certeza, que situaciones se pueden presentar en el futuro de acuerdo a los diferentes comportamientos que podamos generar o que se generen en el medio ambiente más allá de nuestra intervención.

En cada eslabón del proceso decisorio, a su debido tiempo, debemos hacer intervenir a aquellas personas que poseen el mayor conocimiento de la cuestión planteada para que puedan determinar con mayor certeza, que consecuencias se derivan de las estrategias alternativas. Lo que intentamos, es formar expectativas de las consecuencias futuras, que están basadas en relaciones empíricas conocidas y en su información acerca de la situación existente. La habilidad para tomar decisiones correctas, reside en la intuición para relacionar adecuadamente las variables que siendo modificadas de una manera determinada, permiten alcanzar la situación deseada en el futuro. Las diferentes alternativas y sus respectivas consecuencias, pertenecen al futuro, por lo cual, su estimación surge de la imaginación de quien toma la decisión. El problema de elegir, se simplifica al poseer conocimientos de las leyes empíricas, al descubrir regularidades en la naturaleza, en los comportamientos de las personas ante determinadas circunstancias o estímulos, por tal razón, entre dos alternativas de comportamiento, se advierte con frecuencia que sus consecuencias difieren solo en unos pocos aspectos, y en los demás son idénticos, sino sería imposible decidir. Es por esta razón, que la experiencia tiene gran importancia en el momento de tomar decisiones, ya que nos ayuda a reconocer patrones de conductas y de reacciones que colaboran en la estimación de las acciones adecuadas para lograr un fin determinado. Aunque no siempre las situaciones del pasado se repiten de igual manera en el presente o en el futuro, la experiencia, por lo menos nos permitirá identificar los aspectos que si se repiten de igual manera, y entonces, enfocarnos más en encontrar la solución para los aspectos que resultan inéditos. Cuanto mayor es la cantidad de personas que encuentran involucrados sus intereses personales con las actividades de la organización, mayor será el espectro de consecuencias que deberá considerar aquel que tome una decisión dentro de la misma, puesto que existe un potencial aumento en la diversidad de intereses a satisfacer y en la estructura del poder de los diferentes grupos formales e informales que pueden desarrollarse. Por ello, en la medida en que se vean comprometidos mayores intereses

sociales en las decisiones, quien decide, no solamente deberá poseer un amplio conocimiento, sino que a su vez, necesitará de un carácter personal que le permita soportar las presiones que se reciben al tomar las decisiones. Esta situación es muy clara en los organismos de gobierno, en cuyas decisiones políticas deben tener en cuenta que cualquier acción que realicen debe representar lo mejor para la mayoría de la población, la eficiencia no pasa solamente por el menor costo, sino por el mayor beneficio para la sociedad en su conjunto.

Las consecuencias de las acciones o de las decisiones humanas, forman a menudo sistemas autónomos que ayudan al científico a aislar dichos sistemas y estudiarlos, y al práctico, le sirven para valerse de las conclusiones a las cuales llegaron los científicos. El problema, sigue siendo la realidad, en la cual el práctico no puede aislar, debe ver la situación total. Generalmente, todo análisis científico va avanzando en un determinado aspecto para contribuir en la solución de un problema general, y al poner en práctica cada cambio sugerido en el sistema, podemos enfrentarnos a nuevos problemas derivados de la nueva situación. Por ejemplo, podemos desarrollar una nueva droga que es muy efectiva para curar una determinada enfermedad, pero a su vez, al poner en práctica el tratamiento podemos encontrarnos con efectos colaterales que no habíamos previsto, como puede ser el caso de una pastilla muy eficaz para los dolores de huesos pero que es nociva para la flora intestinal a partir de determinada dosis, entonces el nuevo paso es encontrar la solución para bloquear dicho aspecto negativo. Quien toma decisiones, debe ponderar todas las consecuencias, y esto es muy difícil, por lo cual, además del conocimiento específico de las actividades desarrolladas, debe poseer un carácter especial, el cual le permita adaptarse constantemente a los desafíos planteados, buscando soluciones en forma integrada, sin desesperarse, manteniendo un adecuado equilibrio entre el fin buscado, las acciones que se realizan y la limitación de los recursos, entre los cuales se encuentra el factor tiempo. Debemos tomar en cuenta no solo las decisiones propias individualmente, sino también las decisiones de los demás miembros del grupo, es una interconexión que debe estar presente en todo proceso de toma de decisiones organizacional. Toda acción de grupo, implica la interdependencia de sus miembros para alcanzar objetivos comunes, y esto, se logrará únicamente, través de una acción coordinada, la cual debe considerar en que momento y de que forma intervendrá cada uno de ellos a través de sus actividades, respetando el diseño del

sistema de comunicación generado para el proceso de toma de decisiones. Toda decisión individual, es más lineal en sus efectos respecto de las decisiones grupales, que implican efectos más encadenados, más difíciles de prever y de equilibrar para mantener el sistema en con un desarrollo eficiente de sus actividades (sin pérdidas de colaboración por desacuerdos).

La planificación y la organización que implica todo proceso estratégico de toma de decisiones, no consiste solamente en la de colocar a cada participante en la tarea que mejor cumple, sino la de permitir que cada uno de ellos, forme expectativas exactas sobre lo que van a hacer los demás. Como dice Simon, el vocablo “cooperación”, contribuye al estudio de la teoría administrativa para referirnos a la actividad en la que los participantes comparten una finalidad común, y el vocablo “coordinación”, para referirnos al proceso de informar a cada uno de los comportamientos proyectados por los demás. Esto nos lleva a inferir que la cooperación resulte habitualmente ineficaz, es decir, que no alcance su finalidad, cualesquiera que sean los propósitos de los participantes, si no existe coordinación. No puede existir una acción grupal eficiente que no esté basada en un acuerdo previo de sus participantes, en el cual se identifiquen los objetivos que se pretenden alcanzar y de que manera contribuirá cada uno de ellos para lograrlo. A partir de este acuerdo, que identifica las diferentes actividades a desarrollar, quienes las llevarán a cabo, las responsabilidades que se asumirán y la retribución que cada uno recibirá por su esfuerzo, comienza el proceso de coordinación, el cual se va cumplimentando con el desarrollo de las tareas cooperativas, ajustando las conductas que no se adaptan a lo previsto. En los sistemas cooperativos, aun cuando todos los participantes estén de acuerdo sobre los objetivos a alcanzar, solamente podrán tomar decisiones estratégicas aquellos integrantes que tengan el conocimiento general de todas las estrategias individuales y funcionales, porque la elección de la una estrategia correcta se condice con haber identificado anticipadamente las estrategias de los demás. Toda acción grupal requiere del desarrollo de procesos de toma de decisiones, pueden ser más o menos formales, pero deberán existir, ya que las decisiones y las acciones cooperativas implican integración de comportamientos. Los miembros del grupo, diseñaron el sistema para alcanzar propósitos que no lograrían en forma individual, y participar de un sistema por lo tanto, significa que existen diferentes roles o habilidades que deben combinarse en el tiempo y en el espacio, pero con un

orden lógico, que lleve a la realización de determinadas actividades que permitan el logro de los fines planteados.

De acuerdo con Simon, al proceso de determinar las preferencias entre las consecuencias, lo denominamos proceso de valoración. A cada estrategia, corresponde una sola serie de consecuencias. El comportamiento racional, entraña la enumeración de las consecuencias en su orden de preferencia y la elección de la estrategia que corresponde a la alternativa más elevada de la lista. Pero siempre debemos tener en cuenta los recursos con los cuales contamos o que pudiéramos contar de acuerdo a las posibilidades de acciones futuras, ya que no siempre aquello que teóricamente preferimos pueda plasmarse en la realidad si no contamos con los medios (habilidades y recursos adecuados) para lograrlo. Una cadena medios a fin, representa una serie de anticipaciones que ligan un valor con los comportamientos que las producen, cualquier elemento de esta cadena, puede ser medio o fin, según se trate de su conexión con el extremo de la cadena correspondiente al valor, o con el extremo correspondiente al comportamiento. El medio, se refiere al comportamiento, el fin está presente si se trata de un elemento que describe consecuencias del comportamiento. De esta manera, los términos que describen las consecuencias de un comportamiento, pueden ser tomados como índices de los valores que se adhieren a el, representan las preferencias de las personas, cuales son los fines que buscan, que necesidades satisfacen y por consiguiente, la lógica de sus decisiones y acciones. Podemos decir que la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de acción, de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas. Esto permite estimar las habilidades y los recursos que necesitaremos para lograr nuestros objetivos y a partir de allí desarrollar las acciones para obtenerlos. El medio ambiente que rodea la elección, está compuesto por una serie de comportamientos alternativos, cada uno de los cuales lleva a consecuencias anticipadas definidas, y en función de ellos es que ponderamos el valor asignado a cada uno de ellos para elegir una determinada alternativa. El conocimiento, indispensable para jerarquizar cualquier decisión, es el medio de descubrir cual de todas las consecuencias posibles de un comportamiento, se derivará realmente de el. Nos permite anticipar reacciones en el medio ambiente y desarrollar las acciones para adaptarnos exitosamente a las mismas, permitiendo una mayor eficiencia en el cumplimiento de nuestros objetivos. En la decisión, el objetivo

último del conocimiento, es descubrir una posibilidad cierta que responda a cada alternativa de comportamiento, en la realidad esto es imperfecto, pero es la única manera de pasar a la acción efectiva, porque de lo contrario, nos pasaríamos toda la vida analizando las posibles alternativas y sus posibles consecuencias. El problema de la elección, consiste en descubrir consecuencias, valorarlas, y relacionarlas con las alternativas de comportamiento, aunque siempre tendremos el riesgo de no ponderar determinadas situaciones o imprevistos debido a nuestra racionalidad limitada, en definitiva, es fundamental establecer valores en las consecuencias para poder actuar, sino sería interminable el análisis de todas las situaciones que pueden plantearse.

La cadena medios a fin, es una serie de elementos causalmente relacionados, que van desde los comportamientos, hasta los valores a los cuales se dirigen, surgen de la relación entre las motivaciones y la manera como las vamos materializando. La relación entre los valores de los individuos que interactúan, junto a las consecuencias de sus comportamientos, nos indica si el modelo de comportamiento es cooperativo o competidor. La conjunción de valores entre los integrantes del sistema cooperativo, va fortaleciendo la cultura de la organización y su permanencia en el tiempo. Dicha cultura es la que revela la relación causal que lleva a identificar los comportamientos que más identifican las motivaciones de las personas que encontraron un sentido existencial en su integración grupal.

F - El individuo y las decisiones administrativas

1 - Integración del comportamiento

Simon, establece que es imposible que el comportamiento de un individuo solo y aislado, alcance un alto grado de racionalidad. Es tan grande el número de alternativas que necesita explorar y tan vasta la información que tendría que valorar, que resulta difícil concebir siquiera una aproximación a la racionalidad objetiva. La elección individual, tiene lugar en un medio ambiente de “supuestos”, de premisas que el sujeto acepta como bases de su elección, y el comportamiento resulta adaptable únicamente dentro de los límites establecidos por los supuestos. En función de ello, decimos que los seres humanos, tomamos nuestras decisiones en base a un marco de referencia que influye en nuestras motivaciones, nuestros intereses, y nuestras necesidades. Este marco

de referencia lo adoptamos de nuestro aprendizaje y de nuestra experiencia, los cuales nos dan un sentido para la vida, buscando en consecuencia los fines que nos hagan realizar como personas. Si no tuviéramos delimitada de alguna forma nuestra vida, serían infinitos los objetivos a los que pudiéramos apuntar y también serían infinitas las alternativas a analizar. Por tal razón, más allá del plano individual, es tan importante un adecuado proceso de toma de decisiones dentro de una organización, para poder desarrollar los métodos más eficientes que permitan enfocar a los integrantes de la misma, hacia los fines que permitan la supervivencia de la misma y al desarrollo, integración y coordinación de las actividades para alcanzar los mismos. El sistema cooperativo, necesita enfocar las decisiones de sus miembros hacia el objetivo de la organización, por lo cual, debe crear condiciones para que la atención y las acciones de los mismos, sean monitoreadas en forma permanente y poder de esta manera, detectar los desvíos que puedan producirse en las mismas en perjuicio de los fines organizacionales. El comportamiento real, incluso el que se juzga de ordinario como racional, no es completamente estricto en la realidad, esto se debe a que los seres humanos, carecemos de un conocimiento y una anticipación completa de las consecuencias que seguirán a cada elección. El conocimiento de las consecuencias, es siempre fragmentario, los efectos de las decisiones y de los actos de las personas generan consecuencias que no son lineales, sino que son más imprevisibles, además, dado que estas consecuencias pertenecen al futuro, la imaginación debe suplir la falta de experiencia y es subjetiva de cada persona, en la realidad solo se nos ocurren unas pocas de todas las alternativas posibles. Durante el proceso de toma de decisiones, diremos que un comportamiento es racional, en la medida en que se recurran a fuentes de información confiable para determinar alternativas y consecuencias, como así también, que se utilicen procedimientos de elección de alternativas de comportamiento eficientes (en tiempo y esfuerzo). En el momento de llevar a cabo la acción, diremos que un comportamiento es racional, si logra alcanzar los fines buscados de la manera más eficiente, lo cual se relaciona con la correcta anticipación o no de los hechos del futuro y la correcta anticipación de los recursos para interactuar adecuadamente (supervivencia) con el mismo. Como el ser humano, solo tiene un conocimiento fragmentario de las condiciones que rodean a su acción, y una ligera percepción de las regularidades y de las leyes que le permitirán deducir las consecuencias futuras a partir

del conocimiento de las circunstancias presentes, la cantidad y la calidad de la experiencia acumulada, juega un papel fundamental en el conocimiento que posee una persona. El problema práctico de las decisiones organizacionales, es asegurar un diseño del proceso decisorio que lleve los conocimientos importantes al punto en que se toma la decisión. La información y los conocimientos del sistema cooperativo, se encuentran diseminados por toda la organización, en diferentes personas, por lo cual, lo que necesitamos es un diseño organizacional que contemple canales de comunicación adecuados a través de los cuales se analicen, se resuman y se codifiquen claramente la información y los conocimientos en forma rápida, para que los mismos, lleguen en el momento adecuado y en forma coordinada a quienes toman las decisiones. Para superar los límites de la racionalidad que poseemos, los seres humanos hemos desarrollado procedimientos de trabajo, sobre todo en los estudios científicos, a través de los cuales se van superando dichos límites, los cuales consisten en aislar del resto del mundo ciertas variables sobre las cuales nos interesa trabajar, creando un sistema cerrado que contenga solo un número limitado de variables y una serie limitada de consecuencias, que nos permita estimar en forma más previsible las consecuencias de las alternativas de acción que identificamos. Si los seres humanos no tuviéramos esta capacidad, nos resultaría muy difícil tomar decisiones y desarrollar las acciones consiguientes. Tenemos la habilidad de construir parámetros o marcos de referencia que nos brindan bases de medición, de estimaciones para adaptar nuestras conductas a las necesidades que buscamos satisfacer, además, la naturaleza posee reglas de comportamiento que se repiten y que permiten anticipar reacciones, de lo contrario nos sería casi imposible adaptar nuestros comportamientos para sobrevivir. Debemos contemplar que nos resulta más fácil de tomar en consideración y de comprender, los factores que están más estrechamente relacionados con la decisión por la causa y el tiempo, por ello decimos que el primer paso para lograr decisiones exitosas, radica en descubrir que factores son importantes y que factores no lo son en toda situación dada, es tan esencial para la correcta elección, como el conocimiento de las leyes empíricas que rigen los factores que se eligen finalmente como importantes. La capacidad de comprender que variables son las que determinan una situación y sobre las cuales se debe actuar para modificar la misma o adaptarse, es lo que denominamos intuición, la cual surge de un proceso de toma de decisiones que muchas veces es difícil de codificar y de explicar, ya que se

forma de una larga experiencia de hechos que se van relacionando a lo largo de muchos años, y que tienen un lenguaje común sólo para aquellos que vivieron situaciones similares de decisiones y acciones. Sobre este punto, debe trabajar la organización para ir desarrollando las capacidades decisorias de sus integrantes, de generación en generación, creando las condiciones de adaptación constante al medio ambiente. Debemos considerar igualmente que aunque anticipemos correctamente las consecuencias de una decisión, la experiencia real rara vez es igual a la imaginación, esto es consecuencia de la capacidad limitada que tenemos para poder anticipar la totalidad de las reacciones de todas las variables que influyen o pueden influir en el futuro en el medio ambiente de la organización. Las experiencias están ligadas a las emociones del momento, por eso muchas veces en una situación de riesgo, influye la relación entre ambas, tenemos más o menos miedo, de acuerdo al conocimiento de consecuencias pasadas y de como influyen estas en cada uno de nosotros. Como seres humanos, nuestra experiencia nos da conocimiento para actuar en forma exitosa ante determinadas situaciones o desafíos, nos permite identificar sobre que variables debemos actuar para lograr alcanzar la situación deseada y que reacciones deberemos enfrentar, preparándonos física, psíquica y emocionalmente para ello. Cuando nos enfrentamos a situaciones desconocidas, existe un mayor desgaste, tanto en el proceso de imaginar lo que puede ocurrir en el futuro, como en el proceso de toma de decisiones para actuar, ya que no sabemos a que nos enfrentaremos, por lo cual, el enfoque es menos amplio y con mayor presión. Cuando tomamos decisiones, debemos enfrentar las consecuencias de las mismas, las cuales muchas veces no son las esperadas, es aquí, cuando juega un papel importante la habilidad de las personas para enfrentar las reacciones no previstas del medio ambiente. Quienes no pueden adaptarse fácilmente, no pueden ocupar posiciones de mucha responsabilidad en actividades que involucren la interacción en escenarios inestables.

2 - Racionalidad y fines

De acuerdo con Simon, algunas de las características del proceso psicológico del comportamiento finalista del individuo son la docilidad, la memoria y el hábito. A través de la docilidad el ser humano aplica los resultados de sus experiencias a las situaciones que debe resolver en el momento, y estas experiencias no siempre consisten

en la investigación o vivencias propias sino que también pueden basarse en la comunicación de conocimientos o por la predicción teórica. Decimos que cuanto mayor sea la habilidad de la persona para adaptarse a las situaciones imprevistas que debe enfrentar, tiene más docilidad, se adapta mejor a la situación que se le presenta, logra descubrir el objetivo que le permita una supervivencia más eficiente de manera más rápida, no pierde tanto tiempo en investigar y analizar la situación para elegir la alternativa, sino que dicho proceso de ajuste, lo hace en menor tiempo y actuando sobre la marcha, sin detenerse. Quien posee mayor docilidad, utiliza de mejor manera sus recursos, los sabe integrar más rápidamente con el medio ambiente en el cual actúa. La memoria por su parte, actúa dejando de lado las emociones del momento, y recurre a la información almacenada, y la pone a nuestra disposición, sin nueva investigación, cuando nos sale al paso el siguiente problema de la misma clase. Vemos que la racionalidad humana, descansa firmemente sobre los mecanismos psicológicos y artificiales de asociación e indicación, que contribuyen a hacer accesible el almacén de la memoria cuando se necesita para la toma de decisiones. Debemos tener en cuenta que no solamente es importante poseer una gran base de datos con la información necesaria para tomar decisiones acertadas, dicha información, debe ordenarse adecuadamente para que se pueda acceder fácilmente a ella y comprenderla en forma clara. Acumular gran cantidad de datos sin que se logre identificar una conexión coherente entre ellos, o que expresen correctamente la realidad que queremos averiguar, no tiene sentido, es más, puede generar mayores ineficiencias por las pérdidas de tiempo en lograr una adecuada comprensión. El hábito, interviene en el proceso psicológico ayudando a conservar los modelos útiles de comportamiento, permite evitar el esfuerzo mental, eliminando del área del pensamiento consciente, aquellos aspectos de la situación, que se repiten con mucha frecuencia. A través del mismo, integramos los conocimientos que primeramente fueron conseguidos por la atención y el deseo de aprender, permitiendo que a estímulos o situaciones similares, se haga frente con respuestas o reacciones similares, sin necesidad de volver a pensar de manera consciente en la decisión que ha de producir la acción adecuada. Los mismos constituyen la base para diseñar las rutinas de la organización, ya que los asuntos que se repiten, se convierten en cuestiones de prácticas organizativas incorporadas a manuales y procedimientos, dejan de ser objeto de reconsideración permanente. Observamos que

para los seres humanos, generar hábitos, nos facilita llegar a ser más eficientes en los procesos de decisiones y en la habilidad para realizar las acciones, ya que nos permite ahorrar tiempo en analizar la situación planteada, estimando diferentes alternativas y consecuencias, debido a que conocemos con mayor certeza lo que debemos hacer para alcanzar el objetivo buscado. El hábito, genera conocimiento que se afianza con el paso del tiempo, permitiendo a las personas enfocarse en otros aspectos de la realidad para perseguir el logro de nuevos objetivos que colaboren de mejor manera en las condiciones de su supervivencia. Esto es aplicable a los sistemas cooperativos cuando hablamos de las rutinas organizacionales, las cuales ponen en práctica los mejores procedimientos para identificar y comunicar una acción coordinada y eficiente. Las rutinas anticipan conductas que deben realizarse tanto en el lugar como en el tiempo, para lograr con el menor esfuerzo los fines que nos hemos propuesto.

La distinción entre el modelo de comportamiento de estímulo-respuesta y el modelo de duda-elección, muestra claramente los papeles respectivos de lo no racional y lo racional en el modelo completo de comportamiento, cuando nos referimos a actuar o no a través de un proceso de elección previo, inmediatamente anterior al desarrollo de la acción. El comportamiento de estímulo-respuesta, generalmente, se deriva de un proceso de análisis acerca de la relación existente entre las necesidades a satisfacer y las condiciones del medio ambiente, pero que se hizo lejos en el tiempo y que creó la memoria para que a partir de una situación dada (surgimiento de una necesidad o estados y acciones del medio ambiente) pasemos directamente a la acción, sin detenernos en el análisis de las alternativas y las consecuencias respectivas.

La atención, en nuestras actividades, se dirige a la serie de elementos que entran en la conciencia en cualquier momento dado. Es evidente que la conciencia, no es una precondition necesaria para la docilidad, y que incluso los comportamientos que no se encuentran en el foco de la atención, son capaces de un ajuste finalista. Cuando hablamos de foco de atención, nos referimos al lapso de tiempo anterior a la toma de decisiones o realización de acciones. Siempre existirá una determinada atención, el tema es que en muchas ocasiones, las decisiones y las acciones a tomar, no deben insumir mucho tiempo de análisis, ya que se nos presentan reacciones del medio ambiente que debemos enfrentar rápidamente para lograr mantener nuestra supervivencia, además todo el diseño de comportamiento cooperativo que intentan

desarrollar las organizaciones, está orientado a perseguir los propósitos organizacionales, por tal razón, se trata de llevar la mayor cantidad posible de decisiones a rutinas preestablecidas, estudiadas de antemano que dirijan las conductas hacia dichos propósitos en forma consciente o inconsciente. En la medida en que una parte del comportamiento se rija por el hábito, sale del área de la atención conciente, el análisis de las alternativas y las consecuencias de los comportamientos, se hizo en un tiempo distante del momento de la acción.

Como dice Simon, casi todos los seres humanos, tienen en un momento, el sentimiento de que existen más cosas que les agradaría hacer, que tiempo para hacerlas. Es decir, hay estímulos posibles de comportamiento de los que podrían ponerse en práctica, si todos ellos estuviesen simultáneamente presentes en la atención. La racionalidad, exige que se haga una elección consciente entre los bienes competidores, en lugar de dejar la elección al capricho de los estímulos que dirigen la atención. El ser humano, tiene en la mayoría de los casos, recursos escasos para satisfacer sus necesidades, como por ejemplo el tiempo disponible para sus acciones, en virtud de esta restricción, es que permanentemente, en el proceso de toma de decisiones debemos ponderar los diferentes valores de dichas necesidades para establecer las prioridades en las alternativas a elegir para el desarrollo de nuestras acciones. Esta cuestión de los intereses personales, influye sobre cada una de las decisiones que vamos tomando, por ello, las decisiones de un nivel dado de generalidad, proporcionan el medio ambiente para las decisiones más concretas en el próximo nivel inferior. La integración del comportamiento, en su nivel más elevado, es producida por las decisiones que determinan en términos muy amplios, los valores, conocimientos y posibilidades que se tendrán en cuenta. El siguiente nivel inferior de la integración, que especifica más a estas determinantes generales, se deriva de las decisiones que resuelven que actividades serán emprendidas. Siguen otros niveles, cada uno de los cuales, determina con mayor detalle, una sub-área que queda dentro del área del nivel superior. Como hemos mencionado, todo objetivo a alcanzar, requiere de actividades a desarrollar a para lograrlo, a medida que pasamos de fijar nuestra atención del objetivo a las actividades, existe un mayor detalle en cuanto a los diferentes recursos, funciones y decisiones involucrados. Pasamos de expresar motivaciones subjetivas, a determinar los medios con los cuales necesitamos contar y de que manera coordinarlos para que actúen en el

logro de los propósitos buscados. Debemos considerar que un problema fundamental de los sistemas cooperativos, es determinar como habría que diseñar la red de decisiones del mismo, cual es la verdadera división del trabajo entre las actividades y responsabilidades funcionales, las decisiones de planificación y las decisiones ejecutivas. En base a esta situación, se genera además, la necesidad de crear mecanismos que permitan el control de las decisiones ejecutivas por parte de las decisiones planificadoras para poder lograr un comportamiento planificado como medio más apropiado de mantener un alto nivel de racionalidad. Este comportamiento planificado, debe ser integrador de los conocimientos y las voluntades de las personas dentro de la organización. La supervivencia de la misma, depende en gran parte del propio conocimiento de sus integrantes, de sus respectivas funciones y contribuciones a los fines buscados, y del desarrollo de sus actividades a través de rutinas que respeten una unidad de criterios en lo que se busca y de amplitud de pensamiento en la generación de alternativas para actuar. Todo procedimiento planificador, busca elaborar más en detalle, las alternativas mejor alineadas a los fines y a la cultura organizacional para simplificar las decisiones de sus integrantes, estableciendo procedimientos de identificación de los comportamientos más eficientes en el desarrollo e integración de las diferentes actividades. Esto lleva a que la organización, en un principio, divide el trabajo entre sus miembros, dando a cumplir a cada uno, una tarea determinada, dirige y limita su atención a esta tarea, pero con una visión planificadora de coordinación ya establecida, integrando cada uno de los resultados de las diferentes funciones, evitando procesos decisorios de coordinación que nazcan en el desarrollo de las actividades, con la carga de tiempo adicional, en cuanto a la aceptación e integración, que los mismos llevarían. Todo proceso planificador (ejecutivo), debe contemplar el establecimientos de rutinas (analizadas y consensuadas con el debido conocimiento) para simplificar el desarrollo de las decisiones y acciones de los integrantes de la organización. Que una tarea determinada se realice de una manera específica, libra al individuo que la realiza, de la necesidad de decidir en cada momento, de que manera deberá hacerse. Esto, les permite a las personas, poder actuar en el proceso de toma de decisiones, con un poder de análisis más amplio y confiable respecto de la situación presente y su relación con el futuro y las necesidades de la organización. En la medida en que existan rutinas para resolver problemas frecuentes en situaciones repetitivas, los individuos, dirigirán más su

atención hacia otros factores del medio ambiente que no mantienen una relación muy directa en el presente con los intereses de la misma pero que pueden generar grandes cambios en el futuro. Es fundamental que para implementar las rutinas organizacionales en forma exitosa, la organización, contemple un diseño dinámico, tanto ascendente, descendente, como horizontal del desarrollo de los procesos de autoridad y de influencia. La manera en que se diseñen dichos sistemas y la forma de implementación de los mismos, determinará la eficiencia de la organización en su sistema de comunicación, el cual se desarrolla a través de canales de comunicación que corren en todas direcciones y a través de los cuales, fluye la información para la toma de decisiones. Estos canales, son tanto formales como no formales. Los formales se basan en las líneas de autoridad formal, y los canales no formales se hallan estrechamente relacionados con la organización social informal. Si el diseño de los canales de comunicación formales, es eficiente, entonces se debe lograr que el sistema de organización informal, esté alineado a los primeros, porque de lo contrario, éste último tendrá más poder y provocará una menor eficiencia del comportamiento dentro del sistema cooperativo por falta de coordinación.

A través de estos canales de comunicación, la organización llevará a cabo el entrenamiento y el adoctrinamiento de sus integrantes, para que los mismos adquieran conocimiento, habilidad e identificaciones o lealtades, que le permiten tomar decisiones por sí mismos, tal como a la organización le agradaría que decidiese. Este es el sentido de actuar dentro de un sistema cooperativo, el cual busca satisfacer los intereses de sus miembros, pero sabiendo que solo podrá hacerlo una vez cumplido el objetivo organizacional, que es el que permite mantener y respetar el equilibrio (acuerdos) establecido en el inicio del mismo. Tenemos que considerar que la eficiencia de un individuo, depende tanto de su actividad como de la integración de esa actividad con las actividades de los otros individuos. Todo comportamiento cooperativo individual, que no se encuentre adecuadamente coordinado e integrado con los demás comportamientos, salvo en casos de mucha suerte, será ineficiente, ya que no tendrá una visión integral de las diferentes funciones que colaboran en la consecución de los fines de la organización, por tal razón, el mejor resultado, implica que cada miembro del grupo, conozca su lugar dentro del esquema elaborado para la organización y que esté preparado a realizar su tarea con los demás. Pero tal coordinación, sólo es posible, si

cada uno de los miembros del sistema comunica sus intenciones a los demás. Como ya hemos mencionado, cada uno de ellos, basará su comportamiento en sus expectativas de los comportamientos de los demás, tratando de alinearse a un planeamiento táctico y estratégico preconcebido y diseñado lo más racional posible, de acuerdo a los propósitos cooperativos y a la cultura organizacional, de lo contrario será un hecho fortuito que dicho sistema cooperativo tenga mucha duración en el tiempo, será muy proclive a cometer ineficiencias por el desconocimiento de una visión general del sistema. La coordinación, implica un conocimiento mutuo entre los integrantes de la organización, y este mayor conocimiento, deriva en el desarrollo de hábitos cooperativos (rutinas organizacionales) que generan mayor eficiencia. La acción cooperativa, implica integración de comportamientos, los cuales si no actúan en forma coordinada, disminuyen su valor real en la contribución a los logros de los fines del sistema cooperativo. Todo plan de grupo, es una especificación de cómo se conducirá cada persona en relación al comportamiento de las demás y en función a las expectativas del sistema que integran, y sólo tendrá sentido si las acciones individuales se realizan en función de los propósitos generales, de otra manera, será difícil la supervivencia de dicho grupo.

Simon, establece que las decisiones generales de la organización, pueden controlar el comportamiento del individuo, únicamente por medio de los mecanismos psicológicos que implican valores, y de los conocimientos de cada decisión individual, en el momento en que esta se toma. Existe en el comportamiento de grupo, una necesidad de comunicar el plan grupal a los individuos que han de realizarlo. Esto no significa que la totalidad del plan deba ser comunicado, sino que cada individuo, debe saber lo que él tiene que hacer. Si la comunicación no es clara, si no se sabe o no se conoce bien que se debe hacer, se complica el trabajo. Lo que hay que preguntar a todo proceso administrativo, es ¿Cómo influye en las decisiones de los individuos? Cuando no existe comunicación, la respuesta debe ser que no influye de manera alguna en ellos. Nos interesa resaltar, que no solamente es importante la transmisión de conocimientos, sino también de la transmisión de la cultura, la cual influirá tanto en los valores como en las propuestas fácticas para alcanzarlos, y en ambos casos, las discrepancias atentan contra la supervivencia de la organización. Compartir y fomentar la cultura permite en muchas ocasiones anticipar deseos y necesidades, identificar la función individual en

función del beneficio grupal sin necesidad de comunicaciones formales, permitiendo actuar en forma eficiente ante situaciones que excedan las consecuencias que habían sido contempladas de antemano. El paso final en la coordinación y que da sentido a la cultura, es que cada uno de los miembros de la organización acepten su parte en el plan de grupo.

Los límites de la racionalidad, se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única, todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia, dice Simon. Con frecuencia, el modelo del comportamiento humano, está más próximo a un sistema de estímulo-respuesta que a una elección entre alternativas, tanto la imaginación como el tiempo disponible para actuar, condicionan las posibilidades de las personas para tomar decisiones y para implementarlas. La racionalidad humana, opera dentro de los límites de un medio ambiente psicológico, y este medio ambiente, impone al individuo como supuestos, una selección de factores sobre los que debe basar sus decisiones, será en base a la habilidad de la organización para establecer ambientes psicológicos propicios y elegir a las personas adecuadas para sus finalidades que condicionará la supervivencia de sí misma. Son los mismos estímulos de la decisión, los que debemos controlar de modo que sirvan a finalidades más amplias, sobre los cuales diseñar sucesiones de decisiones individuales para integrar un plan bien concebido. El control deliberado del medio ambiente de la decisión, permite no solamente integrar la elección, sino también socializarla, generando una cultura compartida que busque la permanente alineación y respaldo de los comportamientos. Las instituciones sociales, constituyen regularizaciones del comportamiento de los individuos, gracias a la sujeción de su comportamiento a los modelos de estímulo que les han sido impuestos o que han generado ellos mismos socialmente. Es en estos modelos, es donde hay que encontrar una comprensión del sentido y de la función organizativa, ya que están aplicando los medios adecuados para mantener un sistema integrado, en funcionamiento, tendiente a la supervivencia.

G - El proceso de decisión compuesto

De acuerdo al desarrollo del análisis que estamos realizando de los sistemas cooperativos, vemos que el comportamiento de la organización, es una red compleja de procesos decisorios, encaminados todos, en última instancia, a influir en los comportamientos de quienes cumplen las funciones operativas, es decir, de los que realizan el verdadero trabajo físico de la organización. Los flujos de actividades que mantienen viva a una organización, tienen su origen en los procesos con que esta influye en las decisiones de cada uno de sus miembros, facilitándoles sus decisiones con las premisas brindadas. Todo sistema cooperativo formado con buenas voluntades, a medida que va desarrollándose en el tiempo, crea objetivos y fines, que junto a las normas, procedimientos y políticas, desarrolla una cultura organizacional, la cual se va adaptando al medio ambiente, y a su vez, formando parte del mismo. Esta situación, crea la posibilidad de diseñar rutinas de comportamiento para superar las dificultades de dicho medio ambiente y alcanzar los objetivos buscados, sin necesidad de iniciar a cada momento un nuevo proceso de toma de decisiones para definir cual es la mejor alternativa de acción. La organización, a medida que se afianza en el tiempo, debe capacitar a sus integrantes en desarrollar rutinas que expresen la mayor eficiencia en el desarrollo de sus actividades, pero también, debe lograr, aunque es más difícil de normalizar en tareas específicas, un proceso que lleve a toma de decisiones exitosas, que posibiliten la supervivencia de la organización, a través del desarrollo de criterios de comportamiento que se ajusten a la cultura que represente las motivaciones de sus integrantes y que de participación a los mismos dotados de la información y el conocimiento del medio ambiente que influye en la organización, y en el cual actúan nuestros clientes a quienes en definitiva está destinado todo nuestro esfuerzo. Los integrantes del sistema cooperativo, deben complementarse en tomar las decisiones, sus conocimientos integrados, forman la base de datos para establecer y desarrollar alternativas de acción en una permanente búsqueda de soluciones y caminos para el desarrollo y perfeccionamiento del funcionamiento de dicho sistema.

Es muy difícil que cualquier decisión tomada en una organización, surja de una persona en forma individual. Aun cuando sea responsable por la misma, toda decisión dentro de un sistema cooperativo conlleva la intervención en forma directa o indirecta

de varias personas. Los canales formales y no formales de comunicación, van generando las influencias para que las personas interactúen intercambiando ideas, brindando información e influyendo en comportamientos para que el proceso decisorio se enfoque en una determinada dirección. Esta acción grupal, hace necesario la visión integral de un sistema cooperativo, que debe crear las condiciones para que sus objetivos y consecuentemente su proceso de toma de decisiones, no se vea desbordado por las decisiones aisladas de sus integrantes que no se enfoquen a los fines organizacionales o no se coordinen adecuadamente, dejando que se ponga en peligro la eficiencia de la organización. Los sistemas cooperativos, funcionan a través de sus procesos de toma de decisiones, distribuidos en los comportamientos de sus integrantes, por eso, dichos comportamientos, deben influenciarse para reducir la dispersión en el enfoque de las posibilidades de acción, no en el sentido de limitar la generación de alternativas, pero sí, en el sentido de que dichas alternativas tengan como fin alcanzar eficientemente los objetivos de la organización. Cuando la decisión que toma una persona, gobierna todos los aspectos del comportamiento de otra, se ejerce una influencia en la forma más completa, no existe por parte de esta última, la intención de poner en duda la legitimidad y conveniencia de la decisión tomada. En muchas ocasiones, la influencia pone solo límites parciales al ejercicio de la discrecionalidad, es decir, se le dice a un subordinado lo que tiene que hacer, dejándole dentro de ciertos límites culturales y de criterio de eficiencia, la forma en la cual debe realizar la tarea. A medida que avanza en el tiempo la relación superior-subordinado formal o informal, (puede ser tanto jefe-subordinado como subordinado-jefe), se van estableciendo los diferentes límites de la influencia ejercida, según el aspecto de la situación que se está considerando, es decir, en que comportamientos específicos del subordinado el superior tiene mayor o menor influencia. Para determinar claramente, el alcance de la influencia o de la autoridad que se ejerce en un caso concreto, debemos dividir las decisiones del subordinado en sus partes componentes, y luego, señalar que partes están determinadas por el superior y cuáles quedan a discreción del subordinado. Esto permite un mejor diagnóstico de la eficiencia de cada uno de los mecanismos de influencia que se pueden utilizar en la relación establecida. Simon, expresa que si se dejan únicamente las premisas fácticas a la discreción del subordinado, la decisión correcta estará dada en tanto y en cuanto utilice correctamente los medios a su alcance, logrando alcanzar el

propósito buscado. Por otro lado, si se dejan a la discreción del subordinado las premisas de valor, la “corrección” de su decisión dependerá de las premisas de valor que él haya seleccionado, y no existe criterio de exactitud o de error que pueda aplicarse a su selección. Para comprender el proceso decisorio en una organización, es necesario ir mucho más allá de las órdenes inmediatas que da el superior al subordinado. Es necesario descubrir de qué manera el subordinado se ve influido por las órdenes permanentes, por el entrenamiento y por la revisión de sus actos. Debemos estudiar los canales de comunicación de la organización, a fin de determinar de toda la información le llega cual puede ser importante para sus decisiones. Cuanto más amplia es la esfera de discrecionalidad que se deja al subordinado, más importantes resultan los tipos de influencia que no dependen del ejercicio de la autoridad formal. El diseño de los procesos decisorios de la organización, debe contemplar la creación de rutinas de comportamiento para fortalecer la valoración de las premisas fácticas y culturas compartidas para respaldar las premisas de valor. En la medida en que los individuos se sientan más identificados con la organización, percibiendo que su actividad dentro de la misma es eficiente para el cumplimiento de sus necesidades personales, será menos necesario establecer procedimientos formales para controlar su comportamiento. Toda estructura formal, se diseña para establecer los estándares de comportamiento dentro de los cuales los individuos se integran y se coordinan en su interacción en búsqueda de fines comunes, cuanto mayor sea su conocimiento recíproco y la confianza mutua, habrá menos necesidad de establecer normas formales, pero paradójicamente, esta situación de integración y de confianza, crea rutinas, costumbres, culturas, que se comparten y que desarrollan capacidades de acción conjunta muy eficientes, basadas en dar el rol participativo a los integrantes con mayores conocimientos, habilidades y carácter.

Debemos diferenciar en las personas, las influencias externas, que abarcan la autoridad, el consejo, la información y el entrenamiento, de las influencias internas, que incluyen el criterio de eficiencia y las identificaciones organizativas. Cuanto más arraigadas y más poder tengan en el individuo las influencias internas, será mucho más fácil lograr la eficiencia en la aplicación de las influencias externas. El individuo se encuentra mejor predispuesto y más seguro del lugar que ocupa para realizar sus actividades. Por ello, un problema fundamental que enfrenta todo sistema cooperativo, es el de determinar la extensión y la manera en que se emplea cada una de las formas de

influencia, ya que a medida que un empleado se familiariza con su trabajo, debemos aumentar gradualmente su discrecionalidad para permitir el aumento de la eficiencia, derivada del menor grado de control que ejerceremos sobre el mismo, pudiendo de este modo emprender nuevas actividades. Cuanto mayor conocimiento mutuo exista entre los integrantes de la organización, será más fácil identificar las habilidades y los roles de cada uno de ellos en el esfuerzo cooperativo, permitiendo de esta manera, establecer que cambios son necesarios o no para mejorar o mantener la eficiencia de las actividades. A medida que las decisiones se vuelven menos rutinarias, la tarea de supervisión de los superiores es más complicada por la cantidad de elementos a evaluar para medir la corrección de la decisión. Esta tarea, será más simple en la medida en que el subordinado pueda proporcionar la mayoría de las premisas de decisión, sintetizándolas debidamente. Este es uno de los puntos fundamentales en el diseño del proceso de toma de decisiones de una organización, todos los integrantes de la misma, deben participar del mismo, es la manera más eficiente de supervivencia, ya que cada uno cumple su proceso de toma de decisiones hasta el final, es decir, entregando a la persona que sigue en la fase siguiente de dicho proceso, una alternativa ya definida o la información necesaria para la elección de la misma. Lo importante, es definir claramente las funciones de cada integrante de la organización, logrando que las mismas puedan ser descriptas en cada una de las tareas que involucran y establecer su relación con las demás funciones o personas de la organización, determinando la conexión lógica medios a fin de las mismas. Una adecuada coordinación, contempla esta identificación para medir y corregir, si es necesario, la eficiencia de la acción cooperativa. Las rutinas organizacionales, deben desarrollar estas capacidades de cumplir fases completas de los procesos decisorios, deben evitar una consulta y control permanente de las actividades que no permita disponer de los tiempos necesarios para evaluar situaciones futuras en función de los resultados presentes, los cuales no se pueden determinar en forma rápida y clara si permanentemente se está trabajando para ver de que manera se pueden resolver los problemas que se presentan a cada momento. Esto, se traduce en la falta de capacidad de análisis y de previsión, en la falta de capacidad para un desarrollo programado de la organización en función de las fortalezas y las debilidades que se poseen, y de las oportunidades y de las amenazas que se puedan presentar en el medio ambiente. Las rutinas organizacionales, trabajan sobre la

experiencia y la habilidad, buscan estandarizar comportamientos eficientes para afrontar situaciones en las cuales pueda preverse con la mayor exactitud posible, las condiciones y las reacciones que se producirán en el medio ambiente. Tienen como fin crear capacidades de comportamientos eficientes, ya que ahorran el tiempo de análisis para decidir acciones en situaciones conocidas, fortaleciendo además, el conocimiento grupal de los integrantes de la organización, de manera tal de enfocar las energías en adquirir nuevos conocimientos para desarrollar nuevas capacidades, o fortalecer las existentes, es decir, buscando estandarizar nuevos comportamientos.

El sistema de influencia que pueda emplearse eficazmente en la organización, dependerá directamente, del entrenamiento y de la competencia de los empleados en los diversos niveles de la jerarquía, de aquí que no sea posible considerar los problemas de organización con independencia de las especificaciones de los empleados que han de ocupar los cargos establecidos por el sistema, dice Simon. Es necesario analizar la clasificación de tareas, la estructura óptima de la organización, que es una variable que depende, del grado de equilibrio entre la cantidad de funciones establecidas y la cantidad y calidad de personas para ejercer las mismas. La clasificación de un cargo, depende del grado de centralización o descentralización que se desea o que se anticipa para el funcionamiento de la norma organizativa. Todo diseño de las estructuras de la organización, de los canales de comunicación, de las líneas jerárquicas, de las responsabilidades involucradas en cada función, deberá contemplar las características personales requeridas para asumir los diferentes roles. Esto no implica tratar a las personas como robots, sino recurrir a las cualidades individuales que ejecutadas naturalmente y fortalecidas por las influencias adecuadas, permitan la asignación eficiente de los diferentes roles que deben asumirse en el sistema cooperativo.

1 - Planificación

Para Simon, existen dos técnicas administrativas que son de importancia clave en el proceso de la decisión compuesta y en la aplicación de una multiplicidad de influencia sobre una decisión única. La primera de ellas, es la planificación, que es la técnica por la cual las habilidades de una variedad de especialistas, pueden ser aplicadas a un problema antes de llegar a la etapa formal de la toma de decisiones. Decimos que mediante la misma, se busca anticipar la elección de los comportamientos o de las

actividades adecuadas que permitan ahorrar tiempo y presiones que deriven en ineficiencias en un análisis de elección de alternativas de acción para enfrentar los obstáculos que presenta el medio ambiente para el cumplimiento de los fines organizacionales. La segunda técnica, es la revisión, que es aquella por la cual se puede hacer responsable al individuo tanto de las premisas “internas” como de las “externas”, que determinan su decisión, además de identificar acciones ineficientes que deben ser corregidas para alcanzar los fines buscados. El procedimiento de planificación, permite que todas las especialidades de la organización tomen parte en la decisión, sin considerar estrictamente las jerarquías de las líneas de autoridad implementadas. El diseño final de la planificación es aprobado mediante el ejercicio de la autoridad, pero, durante todo el proceso de formulación, se aportan desde todas las partes de la organización, sugerencias y recomendaciones, sin plantear el problema de la “unidad de mando”. Cuando se emplean los procesos de planificación en la toma de decisiones, la organización formal solo adquiere importancia en las etapas finales del proceso, ya que mientras sean consultados los especialistas correspondientes, su situación exacta en la jerarquía de autoridad, no afecta mucho a la decisión. El momento adecuado para planificar, se da cuando no estamos apurados en responder inmediatamente a reacciones inesperadas del medio ambiente, cuando el mismo todavía permanece estable en la formulación de nuestros objetivos. Durante dicho lapso de tiempo, es más fácil identificar que conocimientos deben intervenir para establecer los medios correctos para alcanzar los fines, además de contar con mayores posibilidades de análisis y de perspectivas integradas sin el apremio de tener que decidir de forma inmediata. Ciertos medios de influencia del sistema cooperativo, de un espectro amplio, como consejos acerca del establecimiento de propósitos que estén alineados al espíritu de la organización, pueden reemplazar a planificaciones detalladas que toman mayor relevancia en situaciones más previsibles, más rutinarias, cuyos resultados sean más exactos de medición, como por ejemplo la construcción de una casa, que tiene los planos detallados para que encajen correctamente todos los materiales. Aquí, la tarea del equipo constructor, estará minuciosamente especificada. Lo que buscamos mediante la planificación, es determinar las actividades más eficientes para alcanzar los propósitos buscados, a través de un diseño de desarrollo de las mismas, que logre una integración coordinada de estas (rutinas organizacionales).

La etapa final de todo proceso planificador, consiste en la capacitación constante de quienes ocupan una posición de autoridad en la jerarquía administrativa para determinar lo que hacen realmente sus subordinados. Esta tarea de revisión, constituye la etapa de verificación para determinar si el plan organizacional diseñado fue correcto y si los empleados se alinearon o no al mismo, además de permitir establecer en que grado, las habilidades y las identificaciones de los mismos (empleados) se encuentran integradas con los roles y responsabilidades que asumieron. Cuando hablamos de capacitación constante, nos referimos al monitoreo permanente de los resultados obtenidos por la organización, identificando los procesos más eficientes, tanto del sistema cooperativo como de aquellos que se puedan detectar en el exterior al mismo, de manera tal, de ir generando rutinas organizacionales que contemplen la adopción de dichos procesos y de ir perfeccionándolos, a medida que se descubren otros mejores. Ocupar posiciones ejecutivas implica perfeccionarse, estar atentos a identificar si lo planificado fue correcto o no, para ir aprendiendo, corrigiendo e integrando los comportamientos hacia la eficiencia operativa, respetando los propósitos y la cultura compartida.

2 - Centralización y descentralización

Cuando se especializa el trabajo, debemos introducir procedimientos que aseguren la coordinación entre los miembros del grupo, y la centralización de decisiones, es uno de los procedimientos coordinativos más poderosos. Pero no siempre es la receta correcta. La centralización, permite mayor claridad y rapidez para unificar criterios y cursos de acción dentro de un sistema cooperativo, pero a su vez, puede generar la falta de motivación para la propia iniciativa de las personas como así también la mayor carga de tiempo en transmitir las órdenes desde los puestos centrales. Una cierta medida de centralización, es indispensable para beneficiar el desarrollo de las actividades de la organización, a través de la coordinación, la especialización, y la responsabilidad, pero debemos tener en cuenta, sobre todo en grandes corporaciones, en las cuales por el volumen de actividad que se presenta y la gran cantidad de transacciones, donde es más difícil la separación de funciones en cuanto a la determinación de la carga de trabajo y la eficiencia individual, que el costo de la centralización puede ser muy elevado si se pone en manos de un personal muy bien pagado, ciertas decisiones que no merecen su atención, ya sea por su menor importancia o por conducir a una duplicación de

funciones que haga superfluo el trabajo de ciertos subordinados, pero que dan poder estructural a los ejecutivos por la cantidad de personal que se tiene a cargo. Debemos ser bien cautos cuando diseñemos los canales de comunicación a fin de establecer procesos decisorios que lleven la información a los puntos de decisión más cercanos a la acción, quedando los puestos ejecutivos en controlar resultados y diseñar estrategias eficientes. Cuanto mayor es la identificación de los integrantes de la organización con el sistema cooperativo, y cuanto mayor sea la influencia de las rutinas organizacionales que generan ventajas de habilidad o conocimiento sobre las actividades desarrolladas dentro de la organización, será menos necesaria la centralización, ya que los comportamientos personales estarán alineados adecuadamente a los intereses de la organización. Los puestos ejecutivos deben invertir su tiempo en la visión global de la organización, que implica proyectar, medir resultados, corregir procesos, coordinar, capacitar, informar e integrar comportamientos.

Simon, expresa que la teoría administrativa, sería estéril si la racionalidad humana no tuviese límites, consistiría en un precepto único: elegir siempre entre las alternativas disponibles, aquella que lleve al cumplimiento más completo de sus finalidades. La teoría administrativa, es necesaria porque existen límites prácticos a la racionalidad humana, y porque esos límites, no son estáticos, sino que dependen del medio ambiente organizativo en que tiene lugar la decisión del individuo. La tarea de la administración, consiste en trazar ese medio ambiente de modo que el individuo se acerque todo lo posible en sus decisiones a la racionalidad (juzgada de acuerdo con las finalidades de la organización). Observamos que el ser humano vive permanentemente tomando decisiones, algunas en forma más conciente que otras, pero siempre tratando de encontrar la alternativa más eficiente para satisfacer sus necesidades. La organización tiene entonces la tarea de desarrollar un determinado medio ambiente para que sus integrantes utilicen correctamente el concepto de criterio de eficiencia, el cual debe comenzar por establecer claramente cuales son los fines de la organización. La atención y el comportamiento de las personas, no pueden alejarse de estos fines, deben alinearse a estos, comprender como es el medio ambiente de la organización y como la organización puede desarrollarse satisfactoriamente en el mismo. Debe existir buena voluntad de las personas para integrarse a un sistema cooperativo, pero esto solo no alcanza si no comparten un conocimiento de las actividades de la organización y que

necesidades tanto externas (clientes) como internas (integrantes de la organización) satisfacen las mismas. Decimos que existe capacidad, cuando la persona o la organización tienen el conocimiento, la habilidad y el carácter adecuado para superar los desafíos que presenta el medio ambiente antes de poder alcanzar los fines buscados, y capacidad, no es algo que se adquiere por casualidad, se va formando a lo largo del tiempo, almacenando y aprendiendo de la experiencia, transmitiendo los éxitos y fracasos vividos, y construyendo en torno a estos un proceso de aprendizaje organizacional que permanentemente archive, actualice y transmita dichos conocimientos, habilidades y caracteres que posibiliten a la organización su permanencia en el tiempo. El individuo, puede ser racional de acuerdo con las finalidades de la organización, únicamente en la medida en que sea capaz de seguir una determinada vía de acción, que tenga un concepto correcto de la finalidad de esa acción y que se encuentre correctamente informado acerca de las condiciones que rodean a la misma. Sus elecciones serán racionales (orientadas por una finalidad), dentro de los límites establecidos por estos factores. En los sistemas cooperativos, la racionalidad está en función de los objetivos planteados, si las decisiones que se toman están enfocadas hacia ellos, las mismas, serán racionales, de lo contrario no. De todas formas, muchas veces, la realidad es muy diferente a la imaginación, y cuando analizamos los hechos ya consumados, hablamos de decisiones no racionales, pero debemos analizar los contextos diferentes sobre los cuales estamos realizando las comparaciones. En ocasiones, la falta de racionalidad, está dada por la falta de una adecuada comunicación, no existe integración de funciones, cada sector busca sus propios resultados sin tener una visión total del sistema, lo que se puede traducir en ineficacias o ineficiencias que conspiran contra la supervivencia de la organización.

Simon, sostiene que no solo la racionalidad del sistema determina el comportamiento, este es flexible y puede ser influenciado por los elementos no racionales. Dos personas a las que se les dan las mismas alternativas posibles, los mismos valores, el mismo conocimiento, solo pueden llegar racionalmente a la misma decisión organizacional, de aquí que la teoría administrativa, deba ocuparse de los límites para la persona que toma una decisión. La teoría, debe determinar como puede desenvolverse una decisión institucionalizada, conforme a los valores desarrollados dentro de una estructura organizativa más amplia. La teoría, debe ser una crítica del

defecto de la estructura organizativa (juzgado desde el punto de vista de toda la organización) sobre las decisiones de sus partes componentes y de sus miembros individuales. Vemos que la organización, debe utilizar los medios de influencia que sean más eficientes para mantener el enfoque de las decisiones de sus miembros, dentro del área de racionalidad, neutralizando los elementos no racionales e irracionales que pudieran estar presentes en las mismas. Debemos encontrar un equilibrio entre una autoridad excesiva que asfixie las inquietudes y la confianza de las personas, y una descentralización que ponga en peligro el enfoque del esfuerzo cooperativo hacia los intereses personales. El desafío, está en primer lugar en establecer los parámetros culturales dentro de los cuales se moverán los integrantes del sistema para evitar la no identificación del individuo con el grupo, y una vez establecido esto, la organización deberá balancear la capacitación de sus integrantes para desarrollar su autonomía y el punto en el cual se hace necesario el control de los procesos por el costo de las ineficiencias de los procesos en vigencia. La destreza, es un ejemplo de modelo de comportamiento que a corto plazo limita la esfera de adaptabilidad o racionalidad, pero que a la larga, mediante el entrenamiento, puede abrir nuevas posibilidades de comportamiento. A medida que nos perfeccionamos en nuestras habilidades, como hemos mencionado, damos lugar a desviar nuestra atención sobre las actividades que ya dominamos para poder seguir desarrollándonos en otros aspectos o actividades de la organización. Cuando se necesita repetidamente un dato determinado para la decisión, la organización debe anticiparse a esta necesidad, ya que posee la facilidad de poder identificar con mayor claridad los sucesos que se repiten y en consecuencia, dar al individuo este conocimiento con anterioridad a la decisión para extender su área de racionalidad, sobre todo cuando la decisión ha de tomarse con tiempo limitado y en los casos en que se requiere un entrenamiento previo para actuar en situaciones de alto riesgo para mantener la seguridad y supervivencia del grupo social, como es el caso del entrenamiento de policías o del cuerpo de bomberos.

Un problema importante a considerar al diseñar los procesos de toma de decisiones dentro de una organización, es que no siempre existe una visión compartida desde el punto de vista individual y desde el punto de vista grupal acerca de la racionalidad de las decisiones. Una decisión es racional, desde el punto de vista del individuo (subjetivamente racional), si resulta coherente con los valores, las alternativas y la

información que él tuvo en cuenta al tomarla. En cambio, una decisión es racional desde el punto de vista del grupo (objetivamente racional), si resulta coherente con los valores que gobiernan al grupo y con la información relativa a la decisión que el grupo posee. La organización, a través de sus funciones ejecutivas, debe integrar las diferentes visiones funcionales y enfocarlas hacia los propósitos compartidos, mediante planificaciones y sistemas de comunicación que lleven a que la misma esté estructurada de manera que una decisión subjetivamente racional, desde el punto de vista del individuo que decide, siga siendo racional considerada desde el punto de vista del grupo. Si se desarrollan los mecanismos adecuados de información y control de las actividades organizacionales, resultará más fácil detectar los comportamientos que buscan priorizar los intereses personales por sobre los intereses del sistema cooperativo para poder corregirlos o aislarlos en los casos en que las personas no estén dispuestas a cambiar su postura de comportamiento no racional. Puesto que la teoría administrativa está relacionada con el control de lo no racional, se sigue que, cuanto más amplia sea el área de racionalidad, menos importante es la organización administrativa, ya que tendremos menos necesidad de implementar mecanismos de influencia que mantengan límites a los posibles comportamientos dentro de la organización, que no estén alineados a los fines establecidos. En este aspecto, contribuyen en gran medida las rutinas organizacionales, las cuales buscan identificar todos los procesos racionales que eficientizan las actividades de la organización.

Toda función dentro de las organizaciones que se relacione con las decisiones de asignación definitiva de partidas presupuestarias, debe ser ejercida por personas que no estén relacionadas directamente con las funciones operativas de la organización. Buscamos a través de este procedimiento, reducir la subjetividad en la determinación de los valores asignados a las diferentes funciones del sistema cooperativo. Si la persona que asigna los recursos, no está comprometida directamente con la responsabilidad de actividades operativas (de línea) dentro de la organización, tendrá una visión más global de las necesidades y fines organizacionales y además un menor compromiso con intereses personales sobre las tareas. Debemos considerar también, la relación existente entre las funciones presupuestarias y las decisiones que se refieren al proceso mismo de la toma de decisiones, es decir, que no determinan el contenido del trabajo de la organización, sino de qué manera la función decisoria ha de ser situada e influida en esa

organización concreta, las cuales deben estar situadas igualmente en puestos que no tengan funciones operativas, sino de estimación y control de resultados, que por supuesto tanto en la planificación como en la medición, deben interactuar con los sectores operativos para establecer metas y mediciones de resultados posibles y medibles.

Simon, expresa que debemos interpretar con cautela considerable, la afirmación de que a medida que subimos en la jerarquía, las obligaciones “administrativas” vienen a ocupar más y más tiempo del administrativo, y las obligaciones “técnicas” menos tiempo. Esto no es cierto si se toma el término “obligaciones administrativas”, para referirse únicamente a las funciones que determinan la organización, sí lo es, si las funciones decisorias más amplias, que incumben al administrador, se consideran como “obligaciones administrativas”. ¿Qué diferencia existe entonces entre estas últimas funciones administrativas y las funciones “técnicas” de los niveles inferiores de la jerarquía? Simplemente, que las decisiones de contenido del administrativo superior, se refieren más que a las decisiones del administrativo inferior, a las finalidades del administrativo inferior, a las finalidades últimas y a los procesos generales. Podríamos decir que las finalidades del administrativo inferior, corresponden a los procesos del administrativo superior. Observamos que a mayor nivel jerárquico dentro de la estructura organizacional, nos encontramos con decisiones que tienen que ver más con los valores (fines) que rigen la existencia de la organización, los cuales tenderán en última instancia hacia una supervivencia eficiente, mientras que a medida que descendemos en dicha escala jerárquica, las decisiones, buscan implementar las actividades que logren la realización de los fines establecidos. Los resultados que se pretenden alcanzar con dichas actividades, se convierten en objetivos para los niveles inferiores. Aplicando estas consideraciones al campo de la administración, vemos que la organización administrativa implica un comportamiento finalista por parte de sus participantes, se busca la eficacia, y que las expectativas personales de estos participantes, junto con las expectativas del comportamiento de los demás miembros de la organización, constituye el factor que determina su comportamiento, se busca la eficiencia. Estas expectativas, constituyen el punto de partida para desarrollar los mecanismos de coordinación para las diferentes actividades del sistema cooperativo. La eficiencia del proceso cooperativo, variará con la eficiencia con que sus miembros

desempeñan sus papeles. En la medida en que el medio ambiente se mantenga estable, mayor será la responsabilidad del proceso administrativo en el grado de eficiencia organizacional alcanzado, ya que dicho proceso, determinó los parámetros para el desarrollo de la actividad organizacional, en cambio, ante un medio ambiente cambiante, y con mayor énfasis si estos cambios no son de fácil diagnóstico, el proceso administrativo, solo tendrá una responsabilidad preponderante ante la repetición reiterada de no prever la inestabilidad o los cambios del medio ambiente.

H - Los roles dentro de la organización

1 - Decisiones oportunistas

La decisión, en su aspecto oportunista, comienza con la existencia de un propósito y un medio ambiente con sus características tecnológicas y sociales. Esto, forma el marco de referencia sobre el cual hacemos el análisis para determinar que cambios debemos realizar en el medio ambiente que nos permitan alcanzar nuestros propósitos. El proceso de decisión ideal, consiste en discriminar los factores estratégicos, y en redefinir o cambiar el propósito, sobre la base de un futuro estimado como consecuencia de las acciones tomadas en la situación existente, a la luz de la historia, la experiencia y el conocimiento del pasado. La decisión, debe apoyarse siempre en quienes poseen mayor conocimiento e información del medio ambiente. El conocimiento permite establecer en forma cierta las circunstancias que llevaron a la situación presente del medio ambiente, y la información permite establecer lo que ocurre en el presente. Mediante el conocimiento y la información, establecemos las consecuencias que pueden esperarse en el futuro.

Como dice Barnard, la discriminación del medio ambiente, es desbalanceada respecto de cada uno de sus elementos, en función de las diferentes técnicas y recursos disponibles para su análisis, y por el mal uso del pasado en el presente, y no como base de estimación del futuro. Vemos que para tomar decisiones correctas, es importante comprender las relaciones existentes entre el pasado, el presente y el futuro, pero identificando las situaciones que estamos enfrentando al tomar la decisión. El pasado, influyó en el presente, pero no significa que lo hará de la misma manera en el futuro, repitiendo escenarios y consecuencias similares. Cuando las decisiones generales,

alcanzan los resultados esperados, las mismas resultan de un proceso de decisiones detalladas, resumido en la aplicación de técnicas o rutinas establecidas. El proceso de decisión, nunca tiene fin, la dinámica de la vida, va generando nuevos propósitos en la organización existente. Este proceso de toma de decisiones continuo, va generando experiencias en las personas que influyen en las decisiones futuras, las que combinadas con el análisis del presente y del futuro, determinan la habilidad de la persona en este proceso. Barnard, expresa que en las decisiones personales, el hecho de la decisión, es especializado para el individuo, pero el proceso de decisión dentro del individuo, no es especializado, excepto que las decisiones sean tomadas con cierto orden de tiempo y en lugares particulares. Las decisiones de la organización, como hechos aceptados, es decir que tienen autoridad, no son especializados para los individuos, sino que son funciones de la organización en su conjunto, pero el proceso de la decisión, es necesariamente especializado, ya que observamos que los diferentes roles que asumen las personas dentro del sistema cooperativo, implican su responsabilidad en determinadas tareas que se ejercen en forma individual, que son específicas de cada persona y que implican decisiones específicas sobre dichas tareas.

Los propósitos y las acciones de la organización, son no personalizados, son coordinados. Los integrantes de la misma, volvemos a recalcar, deben tener como premisa que sus decisiones y sus acciones deben ser realizadas en función de las decisiones y acciones de los demás integrantes de la organización, de lo contrario es extremadamente difícil coincidir en lograr el objetivo organizacional que representa el medio para satisfacer todas las necesidades individuales, además cada función del sistema cooperativo, tiene una visión diferente y parcializada de la realidad que deben ser integradas para poder actuar grupalmente. De esto resulta que los esfuerzos individuales dentro de la organización, son consecuencia de las decisiones que en parte son hechas necesariamente por otros, actuando en forma impersonal. Lo que debemos tener en cuenta, es que lo importante consiste en diseñar el proceso de toma de decisiones de manera tal que cada decisión que integra dicho proceso, sea tomada por quien posea el mayor conocimiento y la mejor información acerca de las actividades involucradas y del medio ambiente que incide en las mismas.

El concepto de organización, implica un sistema de esfuerzo humano en el cual el proceso de decisión, está distribuido y especializado entre quienes integran el sistema

cooperativo, mientras que la decisión, implica la discriminación de factores estratégicos en función de un propósito establecido. La especialización del proceso de decisión, se basa a grandes rasgos, en que las funciones ejecutivas ponen el énfasis sobre los propósitos, mientras que en otras funciones el énfasis está puesto en la discriminación del medio. El propósito de la organización en un principio, lo definen sus fundadores, y a medida que avanza la misma en el tiempo, lo definen quienes ocupan los puestos de mayor jerarquía, quienes tienen la responsabilidad de establecer hacia donde debe dirigir sus acciones la organización para mantener su existencia. El resto de las decisiones, se enfocan hacia la determinación de las acciones más eficientes para modificar o alinearnos al medio ambiente y permitir que se logren los propósitos definidos. Tanto el medio ambiente de la decisión ejecutiva, como las decisiones no ejecutivas, contemplan los factores internos y externos de la organización. En el primer caso, analizamos las motivaciones y los recursos con los cuales contamos (materiales e inmateriales), en el segundo, analizamos las posibles reacciones del exterior ante las acciones de la organización. Las funciones ejecutivas, están comprometidas con las decisiones que facilitan o impiden otras decisiones de menor nivel en cuanto a la escala jerárquica pero que pueden comprometer la eficiencia de la organización. Estas funciones, deben crear las condiciones para lograr que dentro del sistema cooperativo, se alineen los propósitos, la cultura, las decisiones y las acciones con los requerimientos del mercado al cual apuntamos.

Decimos entonces, que el aspecto oportunista de la decisión, está relacionado con el medio ambiente y las condiciones que son necesarias para lograr los fines buscados. Es el aspecto de la acción de la organización, en el cual, se utilizan los procesos lógicos y analíticos, junto a las observaciones empíricas y la experiencia. Esto requiere de especialización y cooperación, se refiere a los aspectos fácticos de la decisión. Por su parte, el aspecto moral, es el de las actitudes, los valores, los ideales, las esperanzas, de deseos impresos en las emociones de los hombres, resumidos en nuevos propósitos de cooperación, se refiere a los aspectos éticos de la decisión. La resistencia del medio ambiente es superada, y el medio ambiente modificado, a través de las acciones derivadas de los procesos basados en los aspectos oportunistas, o de lo contrario, la resistencia del medio ambiente, obliga al cambio de propósito, modificando el aspecto moral. En los hechos, la resistencia del medio ambiente, se supera a través de las

acciones de la organización, las cuales derivan de los objetivos establecidos, pero si los recursos (su configuración) con los cuales contamos, no pueden modificar dicho medio ambiente, o brindarle una alternativa de valor para aceptar la existencia de la empresa, entonces, debemos modificar nuestros objetivos.

2 - Cursos de acción y comportamientos

Simon, entiende que en ocasiones, el conjunto de acciones posibles, es conocido por anticipado por parte de quien va a tomar una decisión. En otras ocasiones, si no en la mayoría de las situaciones importantes de la vida real, los posibles cursos de acción, se deben descubrir, proyectar o sintetizar. En el proceso de búsqueda de una solución satisfactoria, las metas de la acción, esto es, las restricciones que deben ser superadas por la solución, pueden jugar un papel de guía en dos direcciones:

1. Se pueden utilizar las restricciones directamente para sintetizar soluciones propuestas (generación alternativa).
2. Se pueden utilizar las restricciones para probar hasta que punto es satisfactoria una solución propuesta (prueba alternativa).

Decimos que el primer conjunto de restricciones, nos parecerá el más probable como meta, ya que generalmente, los costos que se deben asumir por una elección de conducta de prueba y error, son mayores a los costos de enfocarse en la elección de alternativas sobre las cuales existe un análisis racional más enfocado en función de los fines establecidos, de las probabilidades.

El proceso de proyectar cursos de acción, nos brinda otra fuente de asimetría entre las restricciones adoptadas como metas que guían la síntesis real y las restricciones que determinan si los posibles cursos de acción, son factibles en realidad. Antes de plantearnos objetivos, debemos establecer si contamos con los recursos necesarios para alcanzar los mismos, de todas maneras, puede ocurrir que en un principio contemos con los recursos pero a medida que avanzamos en el tiempo, los mismos no puedan utilizarse o los perdamos de control por alguna razón, como así también que cambien las condiciones del medio ambiente y se requieran de nuevos recursos. Pero lo importante, es haber tomado los recaudos necesarios (análisis adecuados), para que los cambios que se puedan producir, hayan sido contemplados dentro de las capacidades de eficiencia que poseamos. En las relaciones interpersonales, las metas de uno, pueden

ser las restricciones de otro, como por ejemplo, la relación entre un comprador y un vendedor, o entre la calidad y el precio. Por ello, existirán acuerdos entre las partes que intervienen en una negociación, en la medida en que encuentren un punto en el cual coincidan en el objeto de intercambio que cada uno brindará al otro. Estas situaciones son las que verificamos y sintetizamos en los modelos económicos de la competencia perfecta, las restricciones impuestas por el mercado y la tecnología, reducen el conjunto de las negociaciones de todas las transacciones a un resultado singular que expresa la cantidad y calidad de productos/servicios que van a intercambiar junto con el precio. Pero la competencia perfecta, no se da en todas las situaciones de la vida real si tomamos en cuenta la dinámica que enfrentamos continuamente, existe un cambio constante en las condiciones del equilibrio del medio ambiente que hacen variar la jerarquía de las necesidades y la disponibilidad de recursos, lo cual repercute en forma permanente en el equilibrio del mercado.

Generalmente, toda acción de las personas está dirigida por alguna motivación, pero no siempre es fácil establecer estas relaciones en los comportamientos humanos, ya que los mismos se encuentran influidos en forma directa por los sucesos y las condiciones que se van sucediendo en el desarrollo de los mismos. Nos referimos aquí, a que no siempre es fácil identificar en forma externa la racionalidad de comportamientos medios (acciones) a fines (surgidos de las motivaciones). Podríamos trazar una línea recta dentro de nuestra imaginación para establecer estas relaciones, pero la realidad (el medio ambiente) constantemente nos obliga a realizar ajustes en nuestros comportamientos para sortear las dificultades que se nos presentan en nuestro camino y que pueden distraernos del cumplimiento de ciertos fines planteados en el inicio de la acción. La supervivencia, influida por las presiones de los diferentes stakeholders, es el fin último que siempre va prevaleciendo en nuestras acciones y que va dando valor jerárquico a los demás fines que vamos planteando. Simon, sostiene acerca de la motivación que los motivos de cada grupo de participantes, se pueden dividir en incentivos (aspectos de la participación que son deseados por los participantes) y contribuciones (aspectos de la participación que son inputs a la función de producción de la organización, pero que generalmente tienen utilidades negativas para los participantes). Cada participante, está motivado para maximizar, o por lo menos, incrementar sus incentivos, y al mismo tiempo, disminuir sus contribuciones, y esta

motivación, es una consideración crucial para explicar la decisión de ingresar o permanecer en el sistema. Pero ingresar, significa aceptar un papel en la organización, y de ahí que no necesitemos más suposiciones acerca de las motivaciones adicionales, las suposiciones de la teoría de los incentivos-contribuciones, explican la subsiguiente conducta de jugar un papel. Tomando el momento de ingreso a un sistema cooperativo, el rol que aceptamos desempeñar dentro del mismo, está en función de la relación que se acordó entre los esfuerzos que vamos a realizar y la retribución que recibiremos por ellos. Pero una vez que nos encontramos dentro del sistema, pueden cambiar las posturas originales, no solo por el incumplimiento de los compromisos (la cantidad y calidad del esfuerzo o de las retribuciones), sino también por un cambio en las motivaciones de los participantes, que no consideran simétrica la relación inicial acordada. De todas maneras, si al momento de ingresar al sistema cooperativo, la persona percibe que se le cumplen las pautas acordadas en cuanto a esfuerzo y retribución, será más fuerte la posición de la organización para negociar compromisos en los casos que existan cambios en las motivaciones. De acuerdo a Simon, la abstracción del “papel” organizacional desde las metas personales, resulta ser especialmente útil al estudiar los aspectos cognoscitivos de la toma de decisiones, porque la abstracción está en consonancia con algunos hechos conocidos sobre los procesos del conocimiento humano. De éste, y de las actitudes y los valores almacenados en la memoria, sólo se apela a una muy pequeña fracción en una situación concreta dada. Un individuo, puede asumir una amplia gama de “papeles” cuando éstos son evocados por circunstancias apropiadas, cada uno de los cuales, puede interactuar sólo débilmente con los otros, en un momento, puede ser un padre, en otro un operario de producción, en otro un jugador de ajedrez. Las actuales teorías sobre el procesamiento de información de la cognición, postulan que existe sólo una modesta superposición de los subconjuntos de contenidos de la memoria (información y programas) que son suscitados por estos diversos “papeles”, por ello, podríamos postular que el medio ambiente organizacional cotidiano, promueve asociaciones muy distintas en el participante, que las que evoca cuando éste está pensando en cambiar de empleo. En la medida en que es así, se provee una explicación adicional de por qué su sistema personal de incentivos y contribuciones, es decir, las utilidades que entran en estas últimas decisiones, no tendrán ningún efecto sobre los postulados

organizacionales, que serían aquellos que se toman mientras se evoca su rol cooperativo. La habilidad de un individuo para cambiar de un “papel” a otro como una función del medio en que se encuentra, ayuda a explicar el grado en que se internalizan las metas organizacionales, esto es, que se evocan y aplican automáticamente durante su actuación. Por cualquier medio que haya sido motivada una persona inicialmente a adoptar el “papel”, las metas y las restricciones apropiadas a éste, se convierten en una parte del programa de la toma de decisiones almacenado en su memoria, que define su conducta. Cuanto mayor sea la identificación de un individuo con la organización en la actual actúa, mayor será la influencia de los postulados de la misma (objetivos buscados, valores culturales, asumir determinadas responsabilidades, foco de atención de las actividades, etc.) sobre dicho individuo, ya que el mismo, considera que su acción eficiente dentro de la organización, teniendo en cuenta los fines de la misma, resultará a su vez, en el logro más eficiente de sus metas personales. En la medida en que el individuo considere que tiene otras opciones a la de su participación eficiente dentro del sistema cooperativo, que le permitan una mayor satisfacción de sus intereses personales, entonces, su comportamiento, no estará enfocado en forma completa hacia las premisas de dicho sistema cooperativo, ya que comenzará a aplicar sus esfuerzos hacia las otras opciones que son más valiosas que su actual rol contemplado dentro de la organización. Estas opciones alternativas de las cuales estamos hablando, no solo significan que el individuo busque retirarse de la organización, sino que también pueden significar asumir otros roles dentro de la misma, que implican diferentes esfuerzos y/o diferentes retribuciones. Pueden considerarse diferentes posibilidades, como por ejemplo permanecer en la organización, recibiendo la misma retribución pero realizando un esfuerzo de diferente calidad o función, realizar un mayor esfuerzo con una mayor retribución, o realizar el mismo esfuerzo con una mayor retribución. Todo rol organizacional que asume una persona, debe ser entendido como un conjunto de premisas o programas de comportamientos que indican los cursos de acción a tomar en cada situación o circunstancia que se presente. De todas maneras, los seres humanos siempre llevamos junto a las metas organizacionales incorporadas, metas personales, ya que la aceptación de roles organizacionales, representan para los individuos que los aceptan, la alternativa más conveniente de las que disponen para satisfacer sus intereses personales. Las diferencias personales entre los miembros de la organización, en cuanto

a los roles asignados, van mucho más allá de la incorporación de metas personales enfocadas en la propia función, por ejemplo, un ejecutivo con conocimientos de contabilidad, puede encontrar soluciones distintas a un problema que otro jefe en la misma posición con conocimientos legales. Los individuos, pueden descubrir que interactuar dentro de la organización les brindará nuevos conocimientos que surgen de incorporar nuevas visiones a la realidad, que generan nuevas habilidades para que la imaginación desarrolle nuevas alternativas de acción para solucionar problemas o satisfacer necesidades de manera más eficiente. Siguiendo la idea de Simon, se ve que un individuo, puede incorporar en su “papel”, no sólo un estilo profesional, sino también uno personal. Puede aportar al “papel” por ejemplo, con hábitos y creencias que a él le brindan premisas fundamentales para su manejo de las relaciones interpersonales. Así, una personalidad autoritaria, actuará de manera muy diferente a otra más permisiva cuando ambas estén en el mismo “papel” y persiguiendo las mismas metas organizacionales. La libertad de acción para la expresión de diferencias individuales, es comúnmente muy restringida al manipular los asuntos que llegan a quien desempeña un “papel” por iniciativa de otros, y por lo general, más amplia en su ejercicio, al seleccionar las materias discrecionales a las cuales atenderá y les dará prioridad. Las premisas suministradas por el medio ambiente organizacional, generalmente controlan la selección alternativa, más estrechamente que la generación alternativa. Los sistemas corporativos que al diseñar las funciones de la organización no contemplan además de las cuestiones técnicas específicas que involucran a las tareas, los comportamientos personales que incidan tanto en las relaciones formales como informales de la organización, generan un riesgo importante para el desempeño eficiente de la misma. Esto se debe a que los diferentes roles que se asumen en toda acción social, requieren de comportamientos alineados que respalden adecuadamente las responsabilidades que se asumen. Por ejemplo, en situaciones en las cuales un superior tenga un conocimiento de las actividades, claramente superior al de sus subordinados, y estos no tengan una predisposición adecuada para colaborar dentro de la organización, es justificable una personalidad más autoritaria del superior, ya que si no se logra influir rápidamente sobre sus comportamientos, es preferible que abandonen la organización y entonces, buscar nuevos esfuerzos que posean voluntades alineadas cooperativamente. En cambio, en los casos en los cuales el superior no posee un conocimiento de las

actividades que exceda claramente al de sus subordinados, y estos tengan una buena predisposición para brindar sus esfuerzos de manera eficiente hacia la organización, no es conveniente que el superior tenga un carácter autoritario que inhiba la iniciativa de sus subordinados, ya que seguramente provocará que los mismos disminuyan sus expectativas de que sus roles dentro de la organización representan la alternativa más apropiada para satisfacer sus intereses. Lo que se debe lograr, es un equilibrio entre los conocimientos (habilidades en el desempeño de las tareas) y los comportamientos personales para que logren el desempeño más eficiente de los integrantes de la organización. A medida que la organización va avanzando en el tiempo, y con la experiencia que va obteniendo de sus decisiones, va generando las rutinas organizacionales que representan los procedimientos más eficientes, embebidos de alguna manera con los enfoques y personalidades de quienes le dieron origen, que de alguna manera también genera los patrones de comportamiento que respaldan la cultura de la organización.

I - Lealtades e identificaciones organizacionales

Como hemos mencionado, los valores y los objetivos que guían las decisiones individuales dentro de la organización, derivan de los objetivos de la misma, quienes integran un sistema cooperativo, en la medida que perciban que se están cumpliendo las expectativas por las cuales ingresaron al sistema, buscarán mantener la existencia de la organización. Inicialmente, estas finalidades se imponen generalmente al individuo, por el ejercicio de la autoridad, pero a medida que va pasando el tiempo, los individuos van internalizando los valores organizacionales, ya que la cultura y las rutinas que se generan a lo largo de los años, se incorporan a la psicología y a las actividades del individuo participante. Las finalidades, son conceptos más concretos que expresan en forma detallada lo que se quiere lograr, en cambio los valores, son principios generales que deben aplicarse a las decisiones y a las acciones organizacionales, pero de una forma flexible, de acuerdo a las circunstancias planteadas en el medio ambiente, se establece una escala de valores, pero no puede detallarse como aplicarlos en forma específica en cada situación, son muchas las alternativas posibles, siguen al espíritu de la cultura organizacional. Dice Simon, que gracias a su sometimiento a las finalidades

determinadas por la organización, y a la absorción gradual de estas finalidades dentro de sus propias actitudes, el participante de la organización, adquiere una “personalidad organizada”, que puede ser distinta a la personalidad como individuo. La organización, le señala un papel, especifica los valores, los hechos y las alternativas particulares sobre los que deben basarse sus decisiones dentro de la organización, pero debemos saber que no es conveniente asignar roles a las personas que impliquen comportamientos organizacionales que requieran características de desempeño que no concuerden con las habilidades y valoraciones personales, ya que será muy difícil mantener comportamientos eficientes, los mismos pueden demandar de esfuerzos personales desmedidos que repercutirán en las motivaciones del individuo. Las decisiones más amplias de la organización, determinan cual es la tarea de cada hombre, cual ha de ser su sistema de referencia en la toma de decisiones, tratando de reducir los problemas decisorios del individuo a proporciones manejables, limitando la extensión dentro de la cual, han de quedar sus decisiones y actividades. El desarrollo de rutinas organizacionales, representa en este sentido, la forma más relevante de enfocar los conocimientos, las habilidades y las funciones de los integrantes de la organización para que actúen de la manera más eficiente. El sistema cooperativo, debe reducir los costos de no poseer marcos de referencia que faciliten la determinación de objetivos y eviten la dispersión de energías por los enfoques equivocados en los diferentes puntos del proceso de toma de decisiones. Las decisiones tomadas dentro de un sistema cooperativo, pueden juzgarse desde dos perspectivas, la primera determina que la decisión es correcta si es coherente con la escala de valores sociales establecidos, es decir, si sus consecuencias son socialmente deseables, la segunda perspectiva, determina que la decisión es correcta si siguió las pautas o el marco de referencia brindado por la organización. Todo sistema cooperativo, actúa o interactúa en un medio social más grande que la propia organización, y debe tenerlo en cuenta, ya que si el resultado de sus actividades no es apreciado por el mercado, entonces no recibirá las retribuciones para retribuir a sus integrantes, la eficiencia organizacional implica que los resultados generados se enfocaron a la cultura y necesidades del mercado. Si hablamos del ámbito estatal, las decisiones que se toman en el mismo, deben enfocarse a lograr el mayor bienestar posible de la totalidad de la población, buscando un equilibrio permanente sobre el valor de los servicios brindados, que represente la mejor

combinación de las asignaciones presupuestarias, en cambio en una empresa comercial, se puede parcializar más la satisfacción de las necesidades hacia el segmento de mercado elegido, es decir, la empresa se preocupará principalmente de brindar la cantidad y la calidad de producto o servicio requeridos por sus clientes superando a sus competidores, y solo tendrá que preocuparse del resto de la población, de no causarle perjuicios por las actividades que realiza. Simon, expresa que las decisiones que toma una persona como miembro de una organización, son generalmente, distintas de sus decisiones personales, lo que convierte las actividades de las personas en un sistema, es que la organización coordina los esfuerzos de sus integrantes. Por esta razón, sus aspectos significativos no son personales, los mismos están determinados por el sistema, ya sea en cuanto a la manera, en cuanto al grado o en cuanto al tiempo, de aquí, que cuando decimos que nos ocupamos de un sistema de esfuerzos humanos coordinados, queremos decir que aunque las personas son agentes de la acción, esta no es personal en el aspecto importante para el estudio de los sistemas cooperativos.

Todo esfuerzo que sea un elemento de una organización, es decir, todo esfuerzo cooperativo coordinado, comprende dos actos de decisión. El primero, es la decisión de la persona afectada acerca de si contribuirá o no con este esfuerzo como asunto de elección personal. El segundo tipo de decisiones, no tiene relación directa o específica con los resultados personales, sino que considera el esfuerzo relativo a la decisión que ha de tomarse desde el punto de vista de su efecto para la organización y de su relación con las finalidades de esta. Este segundo acto de decisión, lo realizan con frecuencia, en un sentido directo, los individuos, pero su intención y efecto es impersonal y organizativo. En muchas circunstancias, se requiere una especie de personalidad dual en los individuos que colaboran en una organización, la personalidad privada y la personalidad de la organización. Cuando hablamos de personalidad dual, no nos referimos a que las personas cambien totalmente su carácter o su identidad de comportamiento, sino que al ingresar a un sistema cooperativo, acuerdan de antemano (dentro de los límites que brinda la racionalidad humana, la cual no puede prever todo) brindar un determinado esfuerzo por parte de la persona a cambio de la contraprestación que le dará el sistema en cuestión, producto del resultado de sus actividades, pero la persona, además del esfuerzo a realizar, se compromete a tomar decisiones no en función de sus propios intereses, sino en forma coordinada con los demás integrantes de

la organización. Lo que espera el sistema cooperativo, es que todas las decisiones de sus integrantes, sean hechas en virtud de las mutuas expectativas de comportamiento de los mismos, las cuales, surgen del diseño de los cargos jerárquicos, la asignación de funciones, los valores transmitidos y los fines determinados por el sistema cooperativo.

1 - Proceso de identificación con la organización

Simon, expresa que siempre existen quejas acerca de los presupuestos establecidos. Entre los extremos de lo que es adecuado y lo que es inadecuado, se encuentran puntos intermedios que encuentran adeptos y detractores en cuanto al destino de las partidas disponibles. Todos los seres humanos tenemos necesidades, que coincidirán o no de acuerdo a la situación que enfrente cada uno en un momento determinado y a la visión que cada uno tenga respecto de la forma de utilización de los recursos existentes. Vemos entonces que toda decisión cooperativa, que hace a una organización, debe guiarse por un criterio de eficiencia, que será el máximo nivel de adecuación, el mayor resultado con el menor esfuerzo o con los efectos menos deseados, es decir, lograr la sensación de maximizar los valores sociales en función de la limitación de recursos disponibles. Observamos, que las necesidades de los seres humanos, nos hacen crear propósitos, que se pueden plasmar de diferentes formas en la realidad, depende de nuestra imaginación y de nuestros gustos, pero es conveniente evaluar en primer lugar, antes de iniciar el camino hacia una determinada consecución de los mismos, si lo podemos llevar a cabo, ya que las frustraciones humanas, generalmente tienen su origen en el error cometido en la forma de plasmar un propósito en la realidad. Además, debemos contemplar el grupo social en el cual estamos interactuando, ya que si no encontramos un equilibrio en la distribución equitativa de los resultados obtenidos, de los recursos generados, dicho grupo se disolverá, la mayoría de sus integrantes buscarán formar nuevos sistemas en los cuales encuentren mejores respuestas a sus expectativas. Los procedimientos presupuestarios, son el medio más importante para poder medir si aquello que consideramos adecuado, es a su vez eficiente desde el punto de vista social, institucional. Por encima de todo, el presupuesto impone una consideración simultánea de todas las funciones y actividades que intervienen en la organización, exigiendo la participación de cada una de ellas en forma ascendente, a través de las líneas de autoridad (comunicación), informando el conjunto de recursos necesarios para llevar

adelante la acción del sistema cooperativo, para que a medida que ascendemos en la escala jerárquica se analicen y se integren en forma más global dichas necesidades, estableciendo la escala de prioridades dentro de la organización. Los procesos de asignación de presupuestos forman parte del proceso de integración y coordinación de los recursos y las actividades organizacionales de una manera eficiente.

A medida que nos acercamos a los niveles más elevados de las organizaciones, la tarea interna del ejecutivo, sus relaciones con sus subordinados, decrece en importancia en relación con su tarea externa, que consiste en sus relaciones con personas exteriores a la organización en cuanto a tareas operativas. Una parte cada vez mayor de su trabajo, puede incluirse bajo los títulos de relaciones públicas y promoción. Los hábitos mentales característicos de los cargos ejecutivos, difieren de acuerdo al nivel jerárquico que ocupen. En los niveles inferiores de la jerarquía, el marco de referencia dentro del cual tienen lugar las decisiones de los niveles operativos, en su mayor proporción, viene dado, debido a que los factores a valorar ya han sido enumerados, y todo lo que queda, es determinar sus valores en las circunstancias dadas. La tarea en los niveles superiores de la jerarquía, se relaciona más con el diseño, la innovación, con la generación de rutinas organizacionales más eficientes que configuren los marcos de referencia utilizados por los niveles operativos para actuar en el medio ambiente. Las funciones gerenciales, deben generar estrategias de acción integradoras, deben establecer claramente, el contexto de referencia dentro del cual tendrán lugar las decisiones organizacionales que den respaldo a la supervivencia de la organización. A medida que nos situamos más alto en la escala jerárquica de la estructura organizacional, las decisiones que toman las personas tienen que ver más con aspectos subjetivos de las actividades, es decir, la determinación de fines y de valores, estableciendo de alguna manera las identificaciones organizacionales, codificando la cultura que se va desarrollando y aceptando entre sus integrantes, y aunque estos puestos ejecutivos no se relacionen en forma directa con las operaciones del día a día con el medio ambiente, van configurando también los procedimientos y rutinas organizacionales que buscan identificar los procesos inter funcionales que mejor responden a la eficiencia de la organización.

J - La identificación de los ejecutivos

El sistema de comunicación organizacional, implica la existencia de puntos de interconexión, cuyos puestos para operarlos, los ocupan los ejecutivos. Por eso decimos que los ejecutivos, sirven como canales de comunicación, colaboran en los procesos de información, de coordinación, y de control de resultados de las actividades. El objeto del sistema de comunicación, es en primer lugar, la coordinación de todos los aspectos de la organización, por tal razón, las funciones de los ejecutivos, están relacionadas con el trabajo esencial que hacen a la vitalidad y fortalecimiento de la organización, monitoreando en forma permanente las acciones que se deben adoptar para mantener la supervivencia de la misma de la manera más segura en relación al medio ambiente, a través del mejor alineamiento con el mismo. El trabajo del ejecutivo, es el trabajo especializado de mantener en operación a la organización, de mantener el sistema de esfuerzos cooperativos. Es como la función del sistema nervioso a partir del cerebro. Decimos que la función ejecutiva, debe mantener en forma permanente la comunicación dentro de la organización, informando los fines que se deben alcanzar, actualizándolos en forma continua, estableciendo las nuevas metas una vez que se cumplieron las anteriores, controlando además, aquello que debe corregirse de lo que se está realizando dentro del sistema cooperativo. La selección de personas para funciones ejecutivas, debe ser un método concreto enfocado a fortalecer los medios de comunicación con los caracteres y las capacidades más adecuados para ejercer los mismos.

El esquema de la organización, dice Barnard, es la definición de las posiciones de la organización. Representa la coordinación del trabajo dentro de la misma, la división de los propósitos en propósitos subsidiarios, la especialización de las tareas, como así también, el tipo y la cantidad de servicios personales que puede ser obtenido, y la clase y la cantidad de personas que deben incluirse en el sistema cooperativo para que cumpla el propósito, debe indicar los incentivos requeridos como así también los lugares y en que tiempo, pueden ser combinados estos factores. Vemos, desde un punto de vista dinámico de la realidad, que los ejecutivos son los encargados de poner en movimiento todo este diseño de la estructura de la organización, por medio de sus decisiones, deben incitar al desarrollo de las actividades que hacen a las diferentes funciones, influenciando los comportamientos sobre los integrantes de la misma. Las funciones

ejecutivas, constituyen factores estratégicos si consideramos los factores que mayor incidencia tienen en el esquema de la organización, en la estructura de sus procesos y de las decisiones que se toman. La contribución personal más importante, requerida de un ejecutivo, es la lealtad, la cual es la menos susceptible de incentivos tangibles. La lealtad, se basa ante todo por un sentimiento de pertenencia, de identificación de los valores personales con el medio ambiente en el cual nos movemos, la misma está respaldada en la confianza que tiene la persona en estar situado en el lugar indicado y con la gente indicada para poder satisfacer de la manera más eficiente sus intereses personales. Además, la lealtad de los ejecutivos, constituye el mejor ejemplo para la conducta de sus subordinados, es el respaldo más visible y más respetado para dirigir en forma integrada y coordinada el comportamiento de los integrantes del sistema cooperativo, como garantía del cumplimiento de sus expectativas si se obtienen los resultados o recursos esperados.

El prestigio, es un incentivo más importante para los ejecutivos que para el resto del personal, como así también el interés en el trabajo y el crecimiento de la organización. Los cargos ejecutivos tienen un gran componente de querer desarrollar los valores personales, ya que las necesidades materiales, generalmente, ya se encuentran satisfechas, por tal razón, quienes ejercen estos roles, se interesan en la eficiencia laboral para lograr extender la existencia de la organización en el tiempo, ya que esto les permite seguir desarrollando sus anhelos personales, que en definitiva dependen de la continuidad en el tiempo del sistema cooperativo. Decimos entonces, que los ejecutivos deben considerar que cuanto más alta es la posición en la línea de autoridad, más necesarias son las habilidades generales, tanto en lo referente a las tareas específicas que corresponden a la función desarrollada, como a las relaciones interpersonales, debido a la necesidad de una visión amplia para las decisiones estratégicas y a la necesidad de control sobre las tareas que hacen a la implementación de la estrategia establecida. El control, está relacionado con toda la organización, pero depende en su mayor medida de la función ejecutiva, porque son los puntos de decisión que se designan para ser ocupados por quienes tengan mayor capacidad de visión integrada de las operaciones, un mayor conocimiento de los factores estratégicos que influyen en los propósitos de la organización, y a su vez, que poseen un mayor

conocimiento de las causas y los aspectos técnicos relacionados con el desarrollo de las tareas ejecutadas por los subordinados.

1 - Organizaciones Ejecutivas Informales

Dice Barnard, que la función de comunicación de los ejecutivos, incluye la manutención de organizaciones ejecutivas informales como medios esenciales de la comunicación. Cada organización, tiene sus métodos y preferencias, pero básicamente, consiste en mantener ciertos perfiles o compatibilidades personales de los ejecutivos, para que posteriormente, se trasladen al resto de la organización. Entendemos que es muy importante que quienes ejercen la función ejecutiva, tengan la personalidad adecuada mediante la cual se logre de la manera más eficiente la adhesión de las voluntades de las personas para dirigir sus comportamientos hacia los fines de la organización. Esto requiere de convicciones profundas y a su vez de una mentalidad flexible para apreciar los cambios que son necesarios para facilitar la evolución natural que se va generando en las sociedades de acuerdo a sus valores y a sus vivencias. Los puestos ejecutivos, no deben ignorar a la organización informal que siempre existirá en todo sistema cooperativo, por supuesto que ésta no debe ser más importante que la organización formal porque se destruirían las líneas de autoridad y por ende la disciplina, perjudicando la supervivencia del sistema, pero deben valerse de estas relaciones informales para poder comunicar de manera intangible hechos, opiniones y sugerencias que por su delicadeza en cuanto a malas interpretaciones, podrían crear polémicas si se expresaran formalmente, pero que son necesarias implementar en la cultura de la organización para mantener una cierta disciplina y un enfoque unificado hacia ciertos comportamientos. La idea de utilizar correctamente la organización informal, tiene que ver con generar concepciones ideológicas que respalden valores compartidos que en ocasiones es difícil de hacer valer en las situaciones cotidianas, ya que generarían excepciones de todo tipo para justificar comportamientos no alineados a los propósitos de la organización, además, dirigir adecuadamente la organización informal permite crear puntos de poder que facilitan el establecimiento de predisposiciones psicológicas del grupo para mantener el propio orden y alineamiento. Debe fomentarse e incentivarse el desarrollo de la organización informal para que los integrantes del sistema cooperativo, satisfagan sus intereses interpersonales de

expresión y ejercicio de valores y gustos, pero siempre dentro de los límites que marquen el punto a partir del cual los intereses personales toman más preponderancia que los intereses organizacionales, porque se puede desbordar el propósito cooperativo hacia anhelos personales ajenos al mismo. Las funciones ejecutivas, están en la búsqueda permanente de la contribución de las personas que dirigen, generando incentivos y utilizando la persuasión, para mantener la moral, el respeto hacia las jerarquías establecidas, supervisando y controlando las actividades que se realizan, como así también generando los espacios de educación y entrenamiento para la obtención de comportamientos individuales enfocados al propósito. Los ejecutivos, deben enfocarse hacia una comunicación permanente de los objetivos a alcanzar y de las actividades a desarrollar para lograr los mismos, controlando la adecuación de los primeros con la supervivencia de la organización y de la eficiencia con la cual se desarrollan estas últimas.

2 - Las funciones de los ejecutivos

Barnard, expresa que el aspecto crítico de la función ejecutiva, es la asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad objetiva. En un aspecto, esta función tiene que ver con el organigrama y con el sistema de comunicación, y en otro aspecto, tiene que ver con las decisiones y conductas actuales, que hacen del organigrama, un sistema en funcionamiento. Decimos que el ejecutivo, busca crear rutinas de comportamiento entre sus subordinados que garanticen además de la eficiencia, la existencia de medios de comunicación que posibiliten obtener la información para un adecuado control en tiempo y forma, sobre los comportamientos de las personas y el resultado de los mismos, en función de los fines de la organización. A la autoridad, responsabilidad y capacidad, indispensables en cada integrante de la organización, debe agregarse el sentido de la coordinación, aspecto sobre el cual trabajan permanentemente los ejecutivos, analizando los resultados de las tareas realizadas y la incidencia que tuvieron sobre las mismas las habilidades y las voluntades personales, utilizando a través de su intervención los mecanismos de influencia que mantengan en acción solo los comportamientos eficientes a los fines establecidos. El diseño de los procesos decisorios de la organización debe contemplar que a medida que ascendemos en la escala jerárquica, la formulación del propósito, es más general y más lejano en el tiempo,

define las causas sobre las cuales se apoyará la supervivencia del sistema cooperativo. Solamente la parte más general del propósito, es una función ejecutiva, todo lo demás, está distribuido en el resto de las funciones del sistema cooperativo. Se debe lograr una adecuada coordinación que nos haga eficientes a través de la implementación de procedimientos organizacionales debidamente comunicados que estandaricen las tareas y las conductas personales que sean apropiadas para el proceso de toma de decisiones de la organización, que a lo largo del tiempo, y reconocido su valor en el desarrollo del sistema cooperativo, se convierten en rutinas organizacionales.

Barnard, dice que las funciones ejecutivas, son una parte del proceso organizacional total. En estas funciones, se utilizan varios medios o técnicas para discriminar los diferentes factores de la situación, pero los términos pertinentes a usar, son el sentimiento, el juicio, la sensación, la proporción, el balance, la conducta apropiada. La función ejecutiva, es un arte más que una técnica, y en muchas ocasiones, sin lógica. Este proceso, es reconocido más que descrito, y se conoce más por sus efectos que por su análisis. Para nosotros, las decisiones que se toman en los puestos ejecutivos se basan en los conocimientos adquiridos, que además de utilizar las aplicaciones técnicas experimentadas, tienen como marco de referencia, patrones de comportamiento existentes en el medio ambiente que provocan determinadas reacciones del mismo, lo cual requiere que quienes ocupen dichas funciones, desarrollen ciertos caracteres que generen el respaldo de sus subordinados y la confianza de sus pares y superiores en cuanto a la eficiencia de sus decisiones.

Al diseñar las estrategias y los planes de la organización para lograr un propósito general, se necesita dividir el mismo en propósitos subsidiarios y en tareas detalladas basados en la utilización de métodos o tecnologías apropiadas. En un momento determinado, para un propósito establecido, bajo las condiciones dadas, la tecnología específica a seleccionar, es el factor variable, y debería ser el mejor método existente para realizar las tareas de la organización. En este sentido, las rutinas organizacionales representan medios sumamente valiosos para identificar y valorar tareas, tanto en el momento del diseño como en el momento de control posterior, que nos permite realizar los ajustes necesarios en las funciones y actividades que así lo requieran, evitando muchas veces, reingeniería de procesos, que si no se identifican adecuadamente, realizan modificaciones a gran escala, arrastrando con ellos las ineficiencias que se

están produciendo por no identificar el punto específico (actividad) en el cual se producen las mismas. Un ejemplo a gran escala es el de tecnologías integradas que demuestra el criterio de eficiencia adecuado a las necesidades del mercado, es el desarrollo funcional de los teléfonos celulares, que hoy en día tiene múltiples usos como acceso a Internet, radio, música y juegos en un mismo aparato, fácilmente operable y transportable, pero que requiere de procesos y tecnologías muy precisas para ensamblar adecuadamente todas las piezas y el funcionamiento eficiente de las mismas. El proceso ejecutivo, además de contemplar sus decisiones en el criterio de eficiencia, es también, un proceso integrador de cada una de las partes que forman el todo, que busca establecer un balance adecuado entre las cuestiones generales y específicas. Este proceso, busca generar rutinas de comportamiento que integren los resultados buscados por las diferentes funciones de la organización con los objetivos finales del sistema cooperativo, los cuales deben guiar la determinación de los resultados funcionales buscados. El control implícito que debe contemplar toda rutina organizacional, está en conexión con la búsqueda permanente de nuevas y mejores posibilidades, como por ejemplo a través del Benchmarking.

El equilibrio de la economía de la organización, requiere de obtener las utilidades para poder brindar la retribución que pretenden sus integrantes, los contribuidores, a fin de mantener sus esfuerzos en el sistema cooperativo. La organización, debe lograr mayores utilidades de lo que debe pagar para poder seguir existiendo, a menos que haya diseñado procedimientos y medios de influencia que permanentemente se adecuen a los cambios del medio ambiente que le permitan contar con los recursos en forma permanente, por ejemplo, que su personal sea siempre leal y no abandone la misma, o poder contar inmediatamente en el mercado con los recursos que no posee, sin recurrir a reservas generadas en el pasado y acumuladas en el presente (tanto materiales como inmateriales). De todas maneras, lo que debe analizarse también es el tipo de retribuciones a brindar, muchas veces se obtienen las utilidades necesarias pero no se brindan las mismas de la manera en que lo esperan los empleados y accionistas. Barnard, sostiene que la utilidad de la organización, es necesariamente la evaluación social a través del sistema de su propia acción, y no puede ser la sumatoria de las apreciaciones individuales, la misma, constituye la economía de la organización, que es de un carácter incesantemente dinámico. La utilidad de cada uno de los miembros, es

una utilidad para la organización, pero no la utilidad de la organización. La utilidad de la organización, está basada en diversos factores que incluye las utilidades individuales. Por ejemplo, en una organización religiosa, se reciben utilidades materiales para pagar a contribuidores diversos (clérigos, ayudantes) a cambio de utilidades sociales para quienes brindan esas utilidades materiales, si hablamos del gobierno, este requiere de utilidades físicas para pagar a sus empleados y a quienes contrata, recauda a través de impuestos a las personas y a las organizaciones, y también, necesita de utilidades sociales en la forma de respaldo como el patriotismo o la buena voluntad impositiva. Tenemos en claro que la organización continuará con su existencia, en la medida en que logre mantener la contribución de los esfuerzos necesarios para el cumplimiento de sus fines, los cuales en varias ocasiones deben ir ajustándose a los cambios que se producen en el medio ambiente tanto interno como externo de la organización, por tal razón, las actividades del sistema cooperativo, buscan indirectamente, más allá de alcanzar un propósito organizacional, satisfacer intereses individuales de las personas, que en el caso de la satisfacción de los intereses externos, se logra a través de los productos y servicios prestados, y en el caso de la satisfacción de los intereses internos, a través de las recompensas a sus empleados y accionistas. Las utilidades, representan los valores generados y reconocidos por el mercado, y mientras el sistema siga generando dichos valores reclamados, estará asegurada su continuidad en el tiempo. Debemos considerar tanto al establecer el propósito de la organización como los medios para lograrlo, que ambos tengan su origen y su destino en la satisfacción de las necesidades de los stakeholders.

Como cada persona tiene diferentes capacidades, lo cual determina diferentes incentivos y pretensiones, uno de los desafíos de las funciones ejecutivas, es integrar estas individualidades diferentes a través de una estructura funcional que logre coordinarlos para poder lograr su propia satisfacción. El incremento o disminución del producto material, es el resultado de la combinación de esfuerzos combinados, no es correcto imputar a un contribuidor, un producto determinado, el producto deriva del conjunto, no de la suma de cada una de las partes. Los resultados son del sistema en conjunto, solamente se puede medir la participación de una persona en el sistema, si se sustrae la misma, y todos los demás factores permanecen inamovibles. Esta situación siempre debe estar presente en la medición de resultados, debe existir una relación

constante entre las acciones realizadas y las decisiones que dieron origen a las mismas, por lo cual, en este sentido, las rutinas organizacionales, describiendo e identificando las diferentes actividades y sus procesos de decisiones, permiten comprender con mayor precisión como se van produciendo los resultados de la organización, incrementando las posibilidades de generar mejoras, y corregir errores.

La primera condición de supervivencia de la organización, es que los ingresos superen a los egresos, las satisfacciones económicas, o demás satisfacciones que la organización produce o asegura, en su conjunto, deben poder pagar los servicios económicos y demás servicios que consume en su conjunto. A partir de este punto, comenzará el análisis de establecer cual es el porcentaje de utilidades más conveniente y la forma de distribuirlas. No debemos olvidar por ejemplo, dentro de un análisis equilibrado, que cuanto mayor sea la satisfacción percibida por los empleados, mayor será su voluntad de brindar sus esfuerzos, y también, cuanto mayor sea la ganancia que obtenemos entre el precio de venta y los costos, le damos más posibilidades de entrar al mercado a potenciales competidores. De todas maneras, si la organización genera utilidades que no son suficientes para retener a quienes participan en ella, puede incorporar a la misma a otras personas, en reemplazo de las actuales, que sí aceptan participar en dicho sistema cooperativo con los beneficios que se están brindando a partir de los resultados obtenidos. Igualmente, no hay que perder de vista que muchas veces quienes están más comprometidos con la organización y comparten una determinada cultura y un nivel de resultados alcanzable acorde a los preceptos de la misma (por ejemplo el nivel y la calidad de trabajo para desempeñarnos dentro de la ley), se ven desbordados por las pretensiones de otros integrantes que no están de acuerdo con lo que reciben a cambio de su esfuerzo, y que son minoría, pero terminan destruyendo el sistema. El conjunto de valores de una organización, en ocasiones se ve transgiversado por quienes en la realidad no tienen el verdadero poder, y esto es producto de un mal diseño de la estructura funcional de la organización y principalmente del desempeño de los ejecutivos.

Barnard, expresa que para que la cooperación sea exitosa, tiene que crear algo, y esta creación no tiene que estar disipada en los procesos detallados de la cooperación que no puedan satisfacer motivos humanos. El proceso inicial, es procurar obtener contribuciones y distribuir las utilidades. Los precios, no pueden ni deben estar

basados solamente en costos, deben estar basados en valores, en ambos extremos del proceso cooperativo. Todo comerciante y todo político, sabe que la sonrisa tiene valor, la presencia o la ausencia de esta, puede ser el factor estratégico del éxito o del fracaso, difícil muchas veces de medir sus efectos. La buena voluntad de los clientes, de los empleados, de los inversores, es un valor, el problema, es determinar su justa retribución (precio), y en muchos casos esta buena voluntad, no puede asegurarse solamente con dinero, y frecuentemente, nada puede asegurarse solamente con dinero. Es fundamental que tengamos esta visión de que en última instancia, todas nuestras acciones se dirigen a la satisfacción de intereses personales y estas satisfacciones pueden obtenerse a través de diferentes medios, que pueden ser materiales o inmateriales, está en cada uno de nosotros en darle un valor a dichos medios. El dinero, es el factor más eficiente para representar el valor en nuestras interacciones, ya que brinda la posibilidad de un intercambio rápido por otros bienes o servicios, pero no representa todo el valor que necesitamos, y esto debe tenerse en cuenta, las personas, como ya hemos mencionado, buscan a partir de tener ciertas necesidades básicas satisfechas, satisfacer otros intereses como el prestigio, la seguridad laboral, el reconocimiento afectivo, y otros valores inmateriales. Debemos identificar correctamente el propósito de la organización, el alcance del mismo, la estructura humana y material necesaria para lograrlo, las utilidades a generar juntamente con la cultura compartida. Muchas veces nos excedemos en estimar la realidad posible y lo que realmente pretendemos, llevándonos por determinadas circunstancias oportunistas que nos hacen perder la visión global, poniendo en peligro la supervivencia de la organización, situación que no debe escaparse de ser detectada por las funciones ejecutivas.

El control de los resultados de la acción cooperativa y su distribución, se relaciona más con la técnica, en cambio, la eficiencia creativa de propósitos y de funciones, la coordinación de las actividades, se relaciona más con la intuición. Esto se debe a que es más fácil la medición de los resultados (hechos concretos ya consumados) que la implementación de estrategias y desarrollos de los procesos (acciones conjuntas de varias personas) para alcanzar los mismos. Lo que se necesita en el aspecto creativo de la coordinación, es la visión de las cosas en su conjunto, dentro de un sistema. La determinación de los factores estratégicos en una cooperación creativa, tiene que ver

con el criterio de proporciones, de las interrelaciones de los diferentes elementos en el conjunto. El proceso ejecutivo general, en este aspecto creativo, implica la noción de forma adecuada, de balance, de conducta apropiada, de responsabilidad, de lograr explicar claramente el resultado final del logro de la cooperación. Los seres humanos, tenemos motivaciones que no siempre van de acuerdo a un determinado patrón de comportamiento racional de eficiencia material y esta característica, se potencia más, actuando en forma conjunta. Esto, hace que la función ejecutiva, además de los conocimientos y las habilidades necesarios para el desarrollo de las actividades, necesiten el conocimiento y la habilidad del manejo emocional de las personas, para lograr identificar a las más adecuadas en cada uno de los esfuerzos requeridos por la organización.

3 - La responsabilidad ejecutiva

La organización, necesita tanto de liderazgo (aspecto moral), como de estructura y proceso de cooperación. La estructura y los procesos, deben asegurar en el mayor grado posible, el desarrollo individual autosuficiente y el desarrollo eficiente de las actividades que pueden estandarizarse, dejando la actuación del ejecutivo, en su mayoría, para aspectos morales y de control. El propósito de toda cooperación, es posible solo dentro de ciertos límites de carácter estructural, y surge de las fuerzas derivadas de quienes contribuyen en la misma, el mismo, determinará la cantidad y la calidad de las funciones y de los roles adecuados para alcanzar el mismo, el cual será expresado en la estructura diseñada, que debe ser susceptible de ajustes constantes, de acuerdo a los cambios que se produzcan en las metas planeadas. Como el trabajo de cooperación, corresponde a toda la organización en su conjunto, y su diseño, depende del liderazgo que constituye un factor estratégico en este aspecto, decimos que la cooperación, es un proceso creativo, ligado a la función de liderazgo para unir o fusionar las fuerzas de la organización. Barnard, expresa que el liderazgo tiene dos aspectos, el primero es el individual, particular, representa la superioridad individual en psiquis, en destreza, en tecnología, en percepción, en conocimiento, en memoria, en imaginación. Es un aspecto muy variable a través del tiempo y el lugar, sujeto a un desarrollo específico a través del condicionamiento, del entrenamiento, de la educación. Es esencial para una acción positiva, es un mandato por admiración, por emulación, es

el aspecto técnico. El segundo aspecto, es más general, más constante, el menos sujeto a un desarrollo específico, el más absoluto, es más subjetivo, y refleja las actitudes e ideales de la sociedad y sus instituciones. Es el aspecto de superioridad individual en determinación, persistencia, resistencia, coraje, que determina la calidad de la acción, que comanda respeto, reverencia. Este último, es el aspecto que implica “responsabilidad”, la calidad que da dependencia y determinación a la conducta humana, y previsión e ideal al propósito. Observamos que el primer aspecto, es necesario para conocer que debe hacerse en determinadas situaciones que ya están estudiadas, diagnosticadas y que poseen soluciones tipo, consiste en la habilidad de ejecutar soluciones adecuadas para resolver los problemas presentados, es una habilidad de estandarizar la puesta en práctica eficiente de los conocimientos. En el segundo aspecto, lo que necesitamos, es la personalidad para enfrentar dificultades no estandarizadas, para generar opciones con vistas al futuro, que implican riesgos a asumir ante la incertidumbre y posiciones encontradas, pero con la confianza de poseer la capacidad para persistir en la decisión, si la intuición así lo describe, y de poseer la flexibilidad para cambiar el rumbo sin culpa, si la realidad muestra que existió algún error en el camino elegido.

El líder debe entender que la moral dentro de la organización, debe constituir el marco de referencia que establezca las pautas de comportamiento de carácter estable y general que logren alinear con los valores establecidos, las decisiones y las acciones de los integrantes de la organización hacia los propósitos de la misma. En la medida en que los comportamientos estén de acuerdo con dichas pautas morales, entonces existirá responsabilidad por parte de la persona. La moral, surge de fuerzas externas al individuo como persona, las cuales tienen diferentes orígenes (sobrenatural, medio ambiente social, hábito, educación, entrenamiento, prácticas tecnológicas, propiedades biológicas), que son internalizados por el individuo de acuerdo a su percepción del sentido de la existencia humana. Decimos que las personas, de acuerdo a sus propensiones personales a actuar de una determinada manera, van formando su código de conducta, que pueden convertirse en varios códigos de conducta, de acuerdo a los diferentes grupos sociales en los cuales interactúe. Cuando hablamos del status moral de una persona, no significa lo mismo que la responsabilidad, esta última, tiene que ver con los hechos en sí, se manifiesta cuando la conducta de una persona es gobernada por

un determinado código al cual dice adherir. El punto importante aquí, es ver que pueden existir personas con un fuerte status moral, que pueden ser fácilmente controlados por sus códigos morales y después ser irresponsables. La responsabilidad, implica ser consistente en la realidad, con los hechos, respecto de aquellos valores de comportamiento que se defienden, es la propiedad de un individuo por la cual, cualquiera sea la moral o código moral que tenga o exista en él, es efectivo en su conducta. No importa las dificultades que ello implique para su persona, coincide el sentimiento de sus valores con su conducta. Barnard, sostiene que si existen varios códigos de conducta, prevalece el más fuerte, y en el caso de no prevalecer ninguno, pueden existir condiciones que deriven en:

- a. Parálisis de acción, que se traduce en tensión, frustración, incertidumbre.
- b. Cumplir con uno de los códigos y tener sentimiento de culpa
- c. Que exista una acción que satisface en más o en menos a todos los códigos, lográndose un balance.

Vemos que la última opción, es la que distingue a un buen ejecutivo, el cual logra integrar los diferentes comportamientos de los integrantes del sistema cooperativos para alcanzar el objetivo buscado. La eficiencia ejecutiva en este sentido, se manifiesta en la habilidad personal de lograr el consenso ante los diferentes puntos de vista que existan, permitiendo integrar en una misma visión de valores, diferentes situaciones personales respecto de la apreciación de la realidad y de propensión de conductas.

Cuando queremos establecer los rasgos salientes de las culturas organizacionales debemos considerar que los códigos considerados importantes o dominantes, son aquellos más profesados públicamente, y que afectan en mayor medida la conducta de las personas del grupo social. Si existen varios códigos a los cuales una persona adhiere y en un momento son contradictorios, la persona acatará el código al cual su conducta se vea más adaptada, involucrada o identificada. Cuando creamos los códigos organizacionales para que sean cumplidos, se pueden establecer sanciones para reforzar el cumplimiento de los mismos, pero estas deben estar diseñadas para corregir o expulsar comportamientos aislados que respalden a miembros de la organización para obtener beneficios propios, tratando de eludir todo esfuerzo equitativo para brindar a la organización, ya que todo sistema cooperativo que esté basado en su concepción solo en las sanciones, tendrá un lapso corto de vida; el mismo, pudo originarse en una necesidad

muy grande o amenaza de mucho poder en circunstancias especiales sobre las personas, que en cuanto tengan una oportunidad, lucharán con todas sus energías para destruir dicho sistema. Diferente es la situación, cuando las sanciones responden a la creación de un medio para respaldar el cumplimiento de la cultura aceptada y compartida por la mayoría de los integrantes del sistema cooperativo. La responsabilidad de las personas tiene que ver con convicciones personales, no con el miedo a una sanción.

Las posiciones ejecutivas, se ven continuamente enfrentadas a conflictos de códigos de conducta, surgidos de situaciones del medio ambiente que generan malestar entre los integrantes de la organización, ya sea en forma directa por una experiencia dentro del sistema cooperativo o por situaciones del medio ambiente que los hace sentir perjudicados por pertenecer a la organización (por ejemplo retribuciones que otorgan otras empresas), entonces, la habilidad del ejecutivo al enfrentarse a situaciones que implican conflictos entre diferentes códigos involucrados, consiste en ser creativo para tomar decisiones que satisfagan de alguna manera, a todas las posiciones, sin traicionarse a sí mismo. El ejecutivo, tiene que ser responsable en su conducta, tanto a nivel personal como profesional, debe mantener su integridad moral siendo flexible a las diferencias personales de quienes son fieles a la organización, la capacidad de responsabilidad ejecutiva, consiste en estar firmemente gobernado por códigos morales ante impulsos, situaciones o intereses contrarios a dichos códigos. Los puestos ejecutivos, implican gran actividad en cuanto a la toma de decisiones, ya que se encuentran muy comprometidos con los valores de la organización y su supervivencia, deben mantener a través de sus decisiones, la actividad constante del sistema para lograr mantener y desarrollar y fortalecer su existencia. Barnard, dice que existen dos métodos para resolver conflictos morales cuando existe un alto sentido de responsabilidad, el primero, consiste en observar el medio ambiente pertinente, con una visión estratégica de la situación, que nos lleve a descubrir la acción correcta que no viole los diferentes códigos, y el segundo método, consiste en adoptar nuevos propósitos que puedan alinearse al propósito general. Ambos métodos, son pruebas de habilidad, el primero tiene que ver con la habilidad de discriminación, del análisis, el segundo, se refiere a la habilidad de imaginación, de invención e innovación. Cualquiera de los dos, forman parte de la fase de responsabilidad, conocida como determinación, la cual a nuestro entender, permite a las personas dominarse a sí mismas en su integridad, sintiéndose

seguros y respetándose a sí mismos. En función de esta identificación personal, el ejecutivo tiene el poder para influenciar los comportamientos de otros individuos que identificados con sus valores (del ejecutivo), se sienten seguros del camino que se les traza para seguir y que respalda sus propios intereses. Las complicaciones reales de las funciones ejecutivas, pueden surgir por un lado por el problema de poseer habilidad sin un adecuado complejo de moralidades o sentido de responsabilidad, que llevaría a la confusión que describimos como incompetencia, y por otro lado, podría presentarse el problema de tener moral y sentido de responsabilidad pero sin habilidad, lo que llevaría a la indecisión o a decisiones impulsivas, que provocan el quiebre personal y la destrucción del sentido de responsabilidad. Cuanto más importante es el puesto ejecutivo, más complejos de moralidades están involucrados, y se hace más necesario las habilidades para cumplir las responsabilidades, para resolver los conflictos morales implícitos de las posiciones. La responsabilidad del ejecutivo, no solamente implica adecuarse a un complejo de códigos morales, sino también a la creación de códigos morales para otros, inculcar actitudes, lealtad a la organización, subordinar el interés particular al interés general, establecer estándares de moralidad. La creatividad moral, requiere de sinceridad, de propósito, y de crear acciones que eviten conflictos entre distintos puntos de vista o diferentes códigos. La complicación más importante que presenta toda función ejecutiva, más allá de los conocimientos que hacen a las tareas desarrolladas por sus subordinados, es la habilidad para enfrentar los cuestionamientos morales que se le presentan. Quienes tienen la función de tomar decisiones que afecten el comportamiento de otras personas, dirigiéndolos, dándole instrucciones, están expuestos a la crítica permanente acerca de sus decisiones y actitudes, que siempre se ven mezcladas entre sí en diferentes ópticas de comportamientos, es decir, recibiendo cuestionamientos acerca de por qué se debe hacer una determinada acción y los derechos y las obligaciones que tiene cada persona involucrada en la misma. Ante estas situaciones, si no se tiene la habilidad de saber como influir en los comportamientos de quienes necesitan obtener explicaciones, razonamientos o comportamientos extras a las decisiones tomadas, no se podrá mantener un sistema con un funcionamiento eficiente, se perderá una visión integrada y convincente de valor sobre el proceso de toma de decisiones. La responsabilidad del ejecutivo, implica establecer actitudes personales convincentes que respalden las decisiones tomadas, reflejando que las mismas integran

de la mejor manera los diferentes intereses que intervienen en el desarrollo del sistema cooperativo.

Barnard, establece que la función integradora en su conjunto, es la esencia del liderazgo. Es el mejor test de la responsabilidad, porque requiere demostrar convicción, identificar los códigos personales con los de la organización. La capacidad ejecutiva, es uno de los factores estratégicos más generalizados en la cooperación humana. Creemos que el liderazgo, ejercido con sentido de dignidad a uno mismo y a quienes participan en el mismo sistema cooperativo, establece un sentido común para un propósito común, crea el incentivo que hace efectivos otros incentivos, inspira la convicción personal que produce la cohesión vital, sin la cual, es imposible la cooperación. La responsabilidad ejecutiva, es la capacidad de los líderes por la cual reflejan actitudes, ideales, esperanzas. Un buen líder, es aquel que logra interpretar los diferentes códigos que lo rodean y adecuarlos al código o códigos de la organización, motivando a las personas a dar lo mejor de sí, logrando la mayor eficiencia del esfuerzo cooperativo, porque genera un sentido de trascendencia de sus integrantes, orgullosos de la organización que comparten y que pretenden mantenerla en el tiempo, como respaldo y garantía del bienestar social. Las organizaciones, duran en proporción a la cantidad de moral por la cual son gobernadas. Perseguir grandes propósitos, grandes ideales, que generen sólidas bases sociales de esfuerzo compartido, de retribuciones acordes a los esfuerzos brindados, y de bienestar personal y social, son las bases de la persistencia en la cooperación. La resistencia de la organización, depende de la calidad del liderazgo, que se basa a su vez, sobre la moralidad existente, que pueda producir su propia sucesión. La moral, es el espíritu que trasciende a las personas y logra mantener viva a lo largo del tiempo a la organización, al esfuerzo cooperativo. Consideramos que es necesario para mantener la voluntad de las personas de cooperar, la creación de rutinas organizacionales que además de establecer las mejores prácticas para desarrollar las actividades, que permitan el desarrollo constante de procedimientos de tareas, comportamientos y actitudes, para un proceso de toma de decisiones exitoso, establezca los comportamientos que representen la cultura de la organización, que instale en las diferentes actividades funcionales, las actitudes integradoras de los valores compartidos, que promuevan la supervivencia permanente de la organización. Estos procesos o rutinas, deben capacitar a los integrantes de la organización en el conocimiento del

medio ambiente en el cual se desempeña el sistema cooperativo, en las posibles acciones o reacciones de dicho medio ambiente, además de la identidad con la cual actúa la organización, no solamente en lo referente a sus actividades de producción o servicios, sino en su rol social, en los valores que la caracterizan y que la posicionan dentro de la comunidad. Las rutinas organizacionales deben transmitir tanto las actitudes y los conocimientos que se necesitan en cada rol dentro de la organización para el logro de un proceso de toma de decisiones eficiente, basado en la cultura organizacional que identifica a sus integrantes como partícipes de un sistema cooperativo que depende principalmente de generar productos o servicios aceptados por los clientes a un valor que es considerado adecuado para las expectativas de retribución de la empresa y de los stakeholders.

IV - LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

A - Análisis de los recursos y la consideración de los mismos como ventajas competitivas sustentables

Las firmas, obtienen ventajas competitivas sustentables, a través de implementar estrategias que exploten de una manera más eficiente, respecto de las demás firmas intervinientes en el mercado, las fortalezas internas, respondiendo a las oportunidades que brinda el medio ambiente, neutralizando a su vez las amenazas externas y evitando las debilidades internas. Por ello, lo que debe preceder al diseño que hagamos de toda estrategia de la organización, es un análisis integrado de la misma, que contemple por un lado, un análisis interno que determine las fortalezas y debilidades que se poseen, respecto de los competidores existentes y potenciales, y por otro lado, un análisis externo que identifique las oportunidades y amenazas que se encuentran en el medio ambiente, en función a los recursos que se poseen o que pueden adquirirse, ya que de acuerdo a los mismos, pueden variar dichas oportunidades y amenazas. Según Nicholls (1.995), la perspectiva integrada de la empresa es obtenida a través de observar todo el árbol, desde sus raíces hacia arriba, y no solamente los frutos. Viendo la organización como un árbol, nos ayuda a ver la importancia de las raíces para que se produzcan los frutos, es decir, la importancia de las competencias esenciales en la producción de bienes y servicios, lo importante antes de tomar decisiones, es analizar las condiciones en las cuales actuamos, teniendo en cuenta nuestros propósitos, nuestras perspectivas, junto con nuestras características tecnológicas para desarrollar nuestras capacidades, que nos permita tener una dimensión lo más cierta posible acerca de las posibilidades de acción que podamos tener y el riesgo involucrado en cada una de ellas, ponderando los recursos necesarios para ejecutar cada una de ellas.

De acuerdo a Barney (1991), existen varias investigaciones sobre el tema de los recursos, las cuales no han puesto el énfasis en el impacto que tiene la idiosincrasia de los atributos de la firma sobre la posición competitiva de la misma. Implícitamente, estos estudios también presuponen que:

1. Las firmas dentro de la industria, son idénticas en términos de recursos estratégicos relevantes que controlan y de las estrategias que persiguen
2. La heterogeneidad desarrollada en una industria, es de poca duración, porque los recursos que utilizan las firmas para implementar sus estrategias, son altamente móviles

Estas presunciones, han sido muy fructíferas en clarificar la comprensión del impacto del medio ambiente sobre la performance de la firma, sin embargo, una visión de las ventajas competitivas basadas en los recursos, que examina la relación entre las características internas de una firma y su performance, obviamente no podría construirse basándose sobre estas presunciones, ya que las mismas, eliminan la heterogeneidad de los recursos de la firma y la inmovilidad de los mismos como posibles fuentes de ventajas competitivas. Decimos que todas las empresas eficientes, en cualquier industria, siempre estarán en la búsqueda de diferenciarse de alguna manera de las demás para atraer a los clientes en función de una oferta diferente que pueda brindar mayores satisfacciones a las necesidades del mercado. Una vez lograda esta situación y desarrollada una ventaja competitiva, los competidores buscarán superar esta restricción que presentan, y así sucesivamente, se repetirán estas acciones, por lo que esta dinámica constante de buscar ventajas, generará que siempre existan heterogeneidades entre las empresas.

Consideramos entonces, que el modelo de las ventajas competitivas basadas en los recursos, presupone que:

- a. Las firmas dentro de una industria, pueden ser heterogéneas respecto de los recursos estratégicos que controlan
- b. Estos recursos, pueden no ser móviles en forma perfecta entre las firmas, por lo tanto, la heterogeneidad puede ser duradera

Lo importante, es enfocarnos en la importancia de la búsqueda de características individuales que nos distingan de los demás para aplicarlas al segmento del mercado que encuentre un mayor valor en las mismas para sus intereses, como expresa Collis (1995), una ventaja competitiva puede ser atribuida a la propiedad de un recurso valioso que permite a la organización desarrollar actividades en forma más eficiente y efectiva que sus competidores.

En concordancia con Barney (1991), expresamos que los recursos de una firma, incluyen todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, cultura, y demás, controlados por la misma, los cuales, le permiten, concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia. En el análisis estratégico, los recursos de las firmas, deben ser concebidos en primera instancia, como las fortalezas para concebir e implementar las estrategias. Debemos considerar que los recursos que poseemos, constituyen la base principal para trazar nuestros objetivos y desarrollar las estrategias pertinentes. Esto no quiere decir que no necesitemos adquirir nuevos recursos o perfeccionar los que ya tenemos, pero no tiene sentido plantearse objetivos e implementar estrategias para lograrlos, si no poseemos los recursos necesarios o la posibilidad de conseguirlos, ya que tendremos un costo muy alto sin poder obtener los beneficios esperados, de acuerdo al monto de la inversión involucrada y al tiempo de vigencia de la misma, podríamos poner en peligro la supervivencia de la organización.

Para nuestro análisis, realizamos la siguiente clasificación de los recursos:

- a. Recursos de capital físicos, como la tecnología, la planta, los equipos, la ubicación geográfica, las materias primas.
- b. Recursos de capital humano, como el entrenamiento, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y la perspicacia de los gerentes y los trabajadores
- c. Recursos de capital organizacional, como la estructura formal de reportes, planes, controles y sistemas de coordinación formales e informales, relaciones informales entre los integrantes de la organización y entre estos y el medio ambiente.

Por supuesto que no todos los recursos, tienen la misma relevancia, depende del momento en el cual estamos y del tipo de industria. Por ejemplo, en una industria en la cual el producto ofrecido al mercado requiere de maquinarias muy sofisticadas para su fabricación, tomará mucha preponderancia el capital físico, ya que necesitamos poseer lugar físico (instalaciones) para producir, y las maquinarias para la fabricación del producto. En cambio, en un banco de inversiones, el recurso que tomará una gran preponderancia será el capital humano, ya que necesitaremos la inteligencia y la perspicacia de los gerentes para identificar en que sectores de la economía o que instrumentos financieros obtendrán los mayores rendimientos sobre las inversiones. Lo

que debemos buscar, es una combinación de nuestros recursos a través de rutinas organizacionales, que nos de el mayor rendimiento, que brinde el mejor producto o servicio esperado por los clientes y a su vez la retribución adecuada a las expectativas de los integrantes de la organización. Como expresa Morecroft (2000), aquello que una empresa pueda lograr en el futuro, es una función de su posición y de sus procesos actuales. La posición actual se refiere al conjunto de recursos tangibles e intangibles que la misma posee y los procesos incluyen las rutinas de alta performance que han sido desarrollados. Decimos que como resultado, la estrategia es dependiente de los caminos pasados, es decir, las inversiones hechas y el repertorio de rutinas (historia) limitan la conducta del futuro.

Podemos expresar entonces, siguiendo la idea de Barney (1991) que existe una ventaja competitiva, cuando se implementa una estrategia creadora de valor por una firma, no siendo implementada dicha estrategia por los competidores actuales o potenciales. Y dicha ventaja competitiva es sustentable, cuando los competidores actuales o potenciales, no son capaces de imitarla o superarla en un plazo prolongado de tiempo. Decimos que poseer una ventaja competitiva, implica que los competidores no pueden implementar en la realidad, la combinación de recursos y acciones que conforman dicha ventaja. Si dicha estrategia, no es susceptible de ser imitada o superada por los posibles competidores, entonces la misma es sustentable, ya que no corre riesgos de ver superada su fortaleza dentro del mercado. Que una ventaja competitiva sea sustentable, significa que no puede ser desafiada fácilmente por los competidores, que no les resultará fácil encontrar soluciones sustitutas de cualquier índole (por ejemplo nuevos productos o nuevos procesos más eficientes), pero no significa que dicha sustentabilidad lo sea para siempre. Lo que puede cambiar esta situación, son los cambios en la estructura económica de la industria, que modifican las fuentes de las ventajas competitivas, ya que estos cambios, determinan alteraciones en la definición de que recursos son los importantes para implementar las estrategias que establecen las ventajas competitivas, redefinen las mismas, y sus condiciones de ser sustentables, es decir, se produce un cambio en la importancia relevante de los recursos. Miller (1996), dice que los recursos basados en la propiedad contribuyen mejor al desempeño organizacional en medio ambientes más estables y predecibles, mientras que los recursos basados en el conocimiento son de mayor utilidad en medio

ambientes más inciertos, cambiantes e impredecibles. Sustentable, significa que otras empresas, no pueden implementar las mismas estrategias que nuestra firma. Sólo los cambios estructurales de la industria, pueden anular esta condición de ser sustentable, ya que se desarrollan nuevas estrategias con diferentes recursos o diferente relevancia de los mismos. Mantener ventajas competitivas sustentables, requiere de estar enfocados en forma permanente hacia las necesidades que satisfacemos del mercado y hacia la eficiencia de los procesos internos de la organización. En el primer caso, la ventaja competitiva estará conformada por el producto o servicio brindado por la organización, y en el caso de los procesos internos, debemos implementar dichas ventajas a través de rutinas organizacionales que desarrollen las fortalezas de los recursos internos, combinándolos de manera tal, que exista un conocimiento de las diferentes funciones y de cual es la mejor manera de desarrollar las tareas que las mismas necesitan para un proceso de toma de decisiones eficiente, como por ejemplo, la generación de información confiable en el momento adecuado. Williams (2002), dice que la sustentabilidad puede aflorar de un compromiso organizacional superior, que consiste en la habilidad de una organización en persistir en sus estrategias, debido en parte a la dependencia que tiene en sus recursos que son durables, no comercializables y especializados. La competencia por estos recursos, que requiere el conocimiento de los estilos gerenciales y los procesos, establece diferentes fuerzas que son distintas entre sí pero predecibles para la imitación de los recursos. Una vez comprendido esto, estas fuerzas dictan un espectro de presiones competitivas basadas en el tiempo que la organización aprende en su búsqueda por ventajas competitivas. Por tal razón, anticipando la sustentabilidad de un producto, puede ser de mucha utilidad en predecir las reacciones de los competidores. Es importante que distingamos las características de los productos y servicios, como así también la de los recursos y las capacidades para conocer que tipo de competencia tendrá que afrontar y poder determinar la velocidad con la cual debe moverse la organización para defender su posición frente a sus competidores. Si encontramos una industria donde las firmas poseen exactamente los mismos recursos, y todas tienen la misma cantidad y el mismo tipo de capitales físicos, humanos y organizacionales relevantes, en este tipo de industria, es menos probable imaginar que se pueda lograr una ventaja competitiva sustentable, ya que todas las firmas, tienen los mismos recursos para implementar las mismas estrategias, y en un

lapso pequeño de tiempo, les resultará fácil imitar a la empresa que tome ventajas dentro del mercado, como por ejemplo en las características del producto y servicios brindados al cliente. Dice Collis (1995), que lo que hace valioso a un recurso o a una capacidad, es la dinámica de interacción de tres fuerzas de mercado, la escasez, la demanda y la apropiabilidad, por eso entendemos que quien se mueve primero, puede ganar el acceso a los canales de distribución, desarrollar compromisos futuros con los clientes y desarrollar una reputación positiva. De todas maneras, si todas las firmas son homogéneas, este movimiento de anticipación, no es una ventaja competitiva sustentable, ya que a pesar de tener ventaja, las demás firmas, tienen los mismos recursos para implementar las mismas estrategias. La anticipación, es una ventaja competitiva sustentable sólo si las firmas son heterogéneas entre sí en cuanto al control de los recursos. No olvidemos que toda acción innovadora, requiere de complejidades de cualquier índole en su diseño, como pueden ser aspectos tecnológicos sofisticados, recursos financieros importantes, conocimiento de procesos de fabricación, u otros recursos, para aspirar a desarrollar ventajas competitivas duraderas en el tiempo. Ser los primero, nos da la ventaja de manejar el factor sorpresa, la novedad, hacernos conocidos, pero también tiene los riesgos de la falta de experiencia que juega en contra de la identificación de las fortalezas y debilidades que se presentan en la interacción con el medio ambiente. Lo importante es encontrar el momento adecuado para combinar experiencia con flexibilidad y mantenernos dentro de la dinámica que hemos producido en nuestro mundo.

Las firmas homogéneas y que están en una industria con poderosas barreras de entrada, tienen ventajas competitivas sustentables respecto a las firmas que no están en la industria y que pudieran ser rivales potenciales, debido a la dificultad de estas últimas para superar dichas barreras. Esto, se da porque las firmas que son potencialmente rivales y no se encuentran dentro de la industria, son heterogéneas en cuanto a los recursos que controlan, los cuales no son relevantes para aplicar la estrategia adecuada. Debe considerarse también, que las barreras de entrada en estos casos, implican que los recursos de las firmas que ya se encuentran en la industria, deben ser inmóviles, porque si son móviles, pueden ser adquiridos por la competencia potencial y de esta forma, lograrían desarrollar las estrategias ya establecidas. Es necesario por lo tanto, que desarrollemos rutinas organizacionales que contemplen la generación permanente

de información en relación a la situación del mercado, relacionando que lugar ocupamos en el mismo, y las tendencias que se avecinan, las cuales pueden cambiar drásticamente las reglas de juego y derribar las barreras de entrada que habíamos construido, como así también permitimos crear nuevas reglas de juego que nos hagan mantener las ventajas competitivas, a través de nuevas barreras de entrada, generadas por otras rutinas organizacionales que trabajan en el diseño permanente de los procesos más eficientes para las actividades de la organización.

De acuerdo a Barney (1991), decimos que para tener el potencial de ventajas competitivas sustentables, el recurso involucrado, debe tener cuatro atributos:

- a. Debe ser valioso, tener valor en el sentido de que explota oportunidades o neutraliza amenazas en el medio ambiente de la firma. El mismo debe constituir un medio para satisfacer en mayor medida las necesidades del mercado, respecto a los demás recursos existentes, o permitir una mayor eficiencia en las actividades que realiza la empresa.
- b. Debe ser raro entre las firmas competidoras y las potenciales competidoras, es decir, no debe ser susceptible de apropiación por parte de los competidores.
- c. Debe ser imitable en forma imperfecta, o no susceptible de imitación (inimitable).
- d. No deben existir substitutos estratégicos equivalentes para estos recursos valiosos.

Los recursos, son valiosos cuando los mismos le permiten a la firma concebir o implementar estrategias que mejoran su eficiencia. Deben poder aprovechar las oportunidades y/o dominar a las amenazas en el medio ambiente de la firma. Decimos que las oportunidades, nacen de las necesidades de los clientes que la empresa busca satisfacer. El cliente, ante las diferentes ofertas del mercado, otorga un valor a cada una de ellas, y como empresa debemos desarrollar el mayor valor posible. Los productos y los servicios, son los medios a través de los cuales llegamos al cliente, pero siempre debemos estar enfocados hacia las necesidades. Por ejemplo, el auge de los celulares, se desarrollo en función de la necesidad de comunicación que tenemos los seres humanos. Las nuevas tecnologías, permitieron que podamos comunicarnos en todo momento, sin necesidad de trasladarnos a un determinado lugar para establecer la comunicación, llevamos con nosotros, y sin importar el lugar donde nos encontremos,

la posibilidad de hacerlo. Las amenazas, se relacionan directa o indirectamente a las oportunidades existentes que no puede aprovechar la organización y que sí puedan ser capitalizadas por empresas competidoras. Para Collis (1995), los recursos valiosos pueden residir en una función particular como la investigación y el desarrollo, o en un activo como una marca. La performance superior por lo tanto, estará basada en desarrollar un conjunto de recursos competitivos en forma distinta, desplegándolos en una estrategia bien concebida.

Los recursos son raros, cuando solo una firma o muy pocas firmas del mercado, tienen el control de dicho recurso, es decir, que generan una situación de competencia imperfecta en la cual existen asimetrías en las posibilidades de las empresas para actuar dentro del mercado al no poder contar todas ellas con los mismos recursos para el desarrollo de sus actividades.

Los recursos, son imitables solo en forma imperfecta, o inimitables, por alguna de estas tres razones, o la combinación entre algunas de ellas:

1. Cuando la habilidad de una firma de obtener un recurso, es dependiente de las “condiciones únicas de historia”. Muchos modelos de ventajas competitivas, además de la homogeneidad y movilidad de los recursos, asumen que la performance de una firma, puede ser comprendida independientemente de la historia particular y de otros atributos de idiosincrasia de la misma. Sin embargo, una adecuada visión de las ventajas competitivas basadas en los recursos, presume que no solamente las firmas son entidades intrínsecamente históricas y entidades sociales, sino que su habilidad para adquirir y explotar ciertos recursos, depende de su ubicación en tiempo y espacio. Existen recursos que solo se obtienen en un momento determinado y que no son imitables, dependen de la historia de la firma. La performance de una firma, no depende solamente de la estructura de la industria, sino de la historia que la firma lleva consigo, la cual le da identidad. Esto implica que muchos recursos no sean imitables porque se constituyen a lo largo de una historia de la empresa, como por ejemplo los conocimientos científicos que desarrollados minuciosamente, generan expertos en ciertos temas, la cultura empresarial que establece valores y principios de comportamiento, o las rutinas de la organización, que en base a la experiencia acumulada, diseñan procesos decisivos

para encontrar las mejores alternativas disponibles para direccionar nuestros fines y realizar nuestras tareas coordinadamente y de la forma más eficiente.

2. Cuando la relación entre los recursos que posee una firma y las ventajas competitivas sustentables, es causalmente ambigua. La ambigüedad causal, existe cuando la relación entre los recursos controlados por una firma y la ventaja competitiva sustentable de la misma, no es comprendido, o es comprendido en forma imperfecta. Esta falta de comprensión, no permite a las demás firmas identificar cuales son los recursos valiosos o las acciones que deben desarrollarse sobre los mismos para implementar las estrategias que permitan duplicar las ventajas competitivas. Los recursos de una firma, son muy complejos e interdependientes, a menudo son implícitos, garantizados por los gerentes, más que ser susceptibles de un análisis explícito. Un claro ejemplo de ambigüedad causal, lo constituyen las rutinas organizacionales, las cuales representan procesos internos de comportamientos de las personas que involucran los valores (cultura), las decisiones y las tareas que se desarrollan. Estas rutinas que pueden estar descriptas explícitamente pero que en gran parte, se encuentran implícitas en el imaginario colectivo de los integrantes de la organización, establecen parámetros de comportamiento que tienden a estandarizar el desarrollo de las tareas para obtener la mayor eficiencia posible en función del conocimiento y entrenamiento adquiridos, las cuales incluyen la permanente capacitación de los roles organizacionales a fin de que los mismos provean la correcta información y desarrollen la intuición adecuada para un proceso de toma de decisiones eficiente a la supervivencia del sistema cooperativo. Estas rutinas, son muy difíciles de identificar en toda su magnitud, están impregnadas en los integrantes de la organización, en sus interacciones, en la historia y en la cultura compartida.

Para la existencia de algo sustituible, la condición es que no deben existir recursos valiosos estratégicos equivalentes que sean raros e inimitables. Ser sustituible, puede tener al menos dos formas:

- a. Aunque puede no ser posible para una firma, imitar los recursos de otra firma en forma exacta, puede ser posible sustituir un recurso similar que permita a la firma concebir e implementar las mismas estrategias. Por ejemplo, dos empresas

pueden tener diferentes equipos gerenciales (ya sea diferentes personas, o diferentes prácticas) pero ser capaces de implementar las mismas estrategias.

- b. Recursos muy distintos entre sí, pueden ser sustitutos estratégicos. Por ejemplo, una empresa que posea una adecuada visión del futuro basada en su líder, que tiene esta habilidad, en contraposición a otra empresa que posea una adecuada visión del futuro debido a un adecuado sistema formal de planeamiento. Las dos empresas, a través de diferentes recursos valiosos, una a través de un líder y la otra a través de un sistema formal de planeamiento, pueden desarrollar las mismas estrategias.

Barney (1991), habla sobre la importancia de una amplia literatura sobre la habilidad de varios procesos de planeamiento estratégico para generar ventajas competitivas sustentables. Estos planes, permiten determinar o reconocer oportunidades y amenazas en el medio ambiente, pero los mecanismos a través de los cuales se elaboran estos planes, no son raros como para pensar en una ventaja competitiva sustentable. Lo que permiten estos planes, es descubrir los recursos “valiosos” que se pueden convertir en ventajas competitivas sustentables. Aquello que puede considerarse ventaja competitiva sustentable, son los procesos dentro de las organizaciones, que tienen la particularidad de ser únicos, inimitables, raros, y que permiten accionar, tomando decisiones e implementando las mismas, que hacen más eficiente a la firma, ya que son procesos difíciles de identificar y codificar por los demás. Vemos que estos procesos, forman parte de las rutinas organizacionales que las empresas van desarrollando a lo largo de su historia. La organización, desde su nacimiento, se va forjando a través de la implementación de sus decisiones, cuyos procesos de análisis, elección, e implementación, van realimentándose de acuerdo a los resultados obtenidos, los cuales se van registrando en la historia de la organización, generando el conocimiento del entorno en el cual se actúa y de las reacciones que se producen en el mismo. Este “archivo” que se desarrolla a lo largo de la existencia de la organización, va fortaleciendo a sus integrantes en sus conocimientos, y esto, debe ser aprovechado a través de la habilidad de compartir entre las diferentes funciones dichos conocimientos, para aprender a identificar a lo largo del tiempo, que está sucediendo en el medio ambiente, que cambios se producen en la industria, y a partir de cotejar esta situación con los recursos que se poseen, identificar que fortalezas poseemos para

aplicarlas adecuadamente en nuestra accionar dentro del mercado. Las rutinas organizacionales, deben generar procesos de comunicación que identifiquen las mejores alternativas para aprovechar nuestros recursos de la manera más eficiente, como así también las características de los roles (función específica) del sistema que intervendrán en cada fase del proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, las computadoras, por sí mismas, no son ventajas competitivas sustentables, ya que pueden adquirirse en el mercado, y quien tiene el control de las computadoras, puede hacer alianzas con otras firmas para la utilización de las mismas e implementar las mismas estrategias de las empresas que ya las poseen. Por el contrario, si un sistema de proceso de información está profundamente embebido del proceso formal e informal de toma de decisiones de una organización, puede tener el potencial de ser una ventaja competitiva sustentable. Es difícil encontrar sustitutos para estos procesos que combinan historia, cultura, relaciones sociales, aspectos formales y aspectos informales de la organización. Estas rutinas organizacionales, son más fáciles de descifrar por los integrantes de la organización, quienes entienden los códigos que se manejan y la forma de interactuar que generan la eficiencia de las actividades de la organización, a diferencia de personas externas a dicho sistema cooperativo, quienes deberían recabar mucha información y ser muy perspicaces para comprender la cultura que influye en las mismas, sin tener una experiencia directa del mismo. Por esta razón, las rutinas deben enfocarse hacia el desarrollo de intuiciones adecuadas que influyan en el proceso de toma de decisiones, las mismas, deben diseñar canales de comunicación que generen la información que brinde los datos precisos y oportunos para que las decisiones se tomen considerando alternativas posibles, y dentro de los límites de la imaginación humana, lo más racionales posibles. Pero sobre todo, las rutinas organizacionales deben generar la transferencia del conocimiento, información y entrenamiento en los integrantes de la organización que van a tomar las diferentes decisiones, además de mantener activa la cultura que identifica a la organización en los valores apreciados por sus clientes.

Para determinar si existe una ventaja competitiva sustentable, debemos analizar también, bajo que condiciones de reputación, actúa la firma. Se debe determinar, que relaciones sociales existen con los proveedores, con los clientes, con el gobierno, y con la sociedad en su conjunto, para poder establecer si existe una reputación positiva, y en este caso, si alguna otra firma puede imitar esta posición y desarrollar recursos para

implementar las estrategias que actualmente determinan una ventaja competitiva sustentable en virtud de dicha reputación. Cuanto mayor sea la reputación positiva de una organización, mayor es la posibilidad de generar ventajas competitivas sustentables, ya que las ventajas inmateriales como la reputación, son las más difíciles de imitar. Las mismas, se generan a partir de la combinación de los diferentes recursos que se poseen, actuando de una manera coordinada e integrada con las necesidades del mercado, respetando los valores que se persiguen, lo cual generan a lo largo del tiempo, la confianza en quienes interactúan con la organización, debido al respeto hacia los valores exhibidos y que además están obteniendo un beneficio para sus intereses personales.

En función de lo expresado, las preguntas que debemos hacernos para comprender si un determinado recurso de la firma es fuente de alguna ventaja competitiva sustentable, las mismas, serían: a) Es valioso el recurso?, b) Es raro el recurso?, c) No puede imitarse perfectamente? d) Existe substitutos para el mismo? Este modelo de visión de ventaja competitiva sustentable basado en los recursos, tiene una variedad de implicancias para la relación entre la teoría del management estratégico y otras disciplinas de negocios:

- **Ventaja Competitiva Sustentable y Bienestar Social:** Cuando se habla de los recursos que son fuente de ventajas competitivas sustentables, lo que decimos, es que permiten un funcionamiento más eficiente de la firma, y en consecuencia, un aumento del bienestar social. Si esto no se entiende así, no es una ventaja competitiva sustentable, ya que la sociedad se encargará de eliminar los mismos. En un mundo globalizado en el cual vivimos y con el avance tecnológico que se está desarrollando, a pesar de los controles políticos que pueden existir, tenemos una mayor información de lo que ocurre, por lo cual, las personas tienen mayores posibilidades de comparación entre diferentes alternativas existentes, lo que se traduce en que si las empresas no ofrecen lo mejor, es decir, la mejor combinación entre precio y calidad en su producto o servicio, verán disminuidas sus posibilidades de crecimiento o supervivencia.
- **Ventaja Competitiva Sustentable y Conducta Organizacional:** Este modelo basado en los recursos, no es contradictorio con los modelos basados en la teoría de la organización y de la conducta organizacional. El modelo basado en los recursos para el marketing estratégico, incluye a la teoría organizacional y a la

conducta organizacional, como fuentes importantes de teorías que conciernen a la rareza, lo no imitable y lo no sustituible. Por diversas razones, cada organización es diferente, como ya dijimos, su historia, su cultura, la manera en que sus miembros toman las decisiones o realizan sus actividades marcan una diferencia, y es en virtud de esta diferencia, es que debemos construir nuestras fortalezas, dirigiendo nuestras decisiones y acciones a quienes encuentran valor en su relación con la organización.

Los gerentes, están limitados en su habilidad para manipular todos los atributos y características de sus firmas de cualquier forma, ya que existen entre otras, restricciones físicas, de tiempo y de conocimiento. Son estas limitaciones, lo que hace que muchos recursos sean difíciles de imitar, y en consecuencia fuentes potenciales de ventajas competitivas sustentables. Por tal razón, el estudio de las ventajas competitivas sustentables, depende en un sentido crítico, de las habilidades controladas por la firma. De todas maneras, el management juega quizás, el papel más importante en el análisis y desarrollo de las ventajas competitivas sustentables, y en muchos casos, el mismo management es el recurso valioso, es decir, raro, inimitable y que no tiene sustitutos. Pero tiene que quedar en claro, que las ventajas competitivas sustentables, no se consiguen en mercados estructurados sobre la ley de oferta y demanda, no pueden comprarse y venderse fácilmente, estas ventajas competitivas sustentables, deben ser halladas en los recursos valiosos, raros, de imitación imperfecta y que no tienen sustitutos que se encuentran bajo el control de la firma, y que no son de fácil apropiación, requieren de mucha experiencia y habilidad acumulada. Las ventajas competitivas sustentables, residen en la asimetría creada en las posibilidades de acción entre las empresas competidoras. Crear esta asimetría, requiere de trabajar en el desarrollo y fortalecimiento de la propia identidad, acentuando los rasgos organizacionales que nos distinguen y que generan en quienes interactúan con la organización, satisfacciones para sus intereses, superiores a otras alternativas disponibles.

B - Los recursos de la empresa y su incidencia en el planeamiento estratégico

La determinación del valor de un recurso, es exógeno al mismo, un recurso tiene un determinado valor en función de aquello que puede realizarse con el, por lo cual, el valor del mismo, debe ser determinado por modelos del medio ambiente competitivo en el cual se desempeña la firma. Se deben considerar las condiciones del mercado bajo las cuales los recursos de la firma son o no valiosos. Collis (1995), dice que los recursos no pueden ser valuados en forma aislada, porque su valor está determinado por su interacción con las fuerzas del mercado. Un recurso que es valioso en una industria particular o en un momento particular puede no serlo en otra industria o en otro tiempo de diferente contexto. Consideramos que un recurso por sí mismo tiene un valor neutro, aquello que le otorga valor, es la función hacia la cual es aplicado y la relación que la misma genera respecto de las necesidades e intereses del medio ambiente en el cual el mismo se desenvuelve de manera excluyente con sus clientes. Por esta razón, una empresa debe diseñar rutinas organizacionales que faciliten la identificación de las diversas alternativas a las cuales pueden aplicarse sus recursos, para poder medir de que manera, la estructuración de los mismos genera la mayor eficiencia, que se expresa en última instancia, en el mayor valor que el mercado otorga al desempeño de la misma. Aunque no exista una completa parametrización de la rareza de un recurso, es posible observar que si solo una de las firmas competidoras posee un recurso valioso particular, no existiría la competencia perfecta alrededor de dicho recurso. En muchos casos, el problema, es de qué manera podemos medir estas situaciones en la realidad, es difícil por ejemplo, en el caso de la cultura organizacional, medir las actividades desarrolladas por las diferentes firmas para aumentar la eficiencia, o determinar por ejemplo, que actividades son únicas y valiosas y que pueden construir ventajas competitivas. Esta tarea, se facilita con el desarrollo consciente de rutinas organizacionales, las cuales pueden generar una ventaja competitiva en la medida en que a través de las mismas, identifiquemos adecuadamente como se desarrolla el proceso de decisiones dentro de la organización, que nos permita comprender como se integran las diferentes funciones para interactuar con el mercado. Este proceso, requiere de información sobre lo que ocurre en el medio ambiente y de las actividades y resultados obtenidos por la organización, a fin de cotejar la relación entre ambos y realizar un análisis de los

diferentes caminos alternativos que pudieran seguirse. Toda este proceso, requiere de canales de comunicación que lleven en forma clara y a los lugares indicados (puestos funcionales), la información a analizar y las decisiones que se toman a través de dicho análisis, lo que hace necesario un diseño que construya y exprese en forma clara para los integrantes de la organización, como se obtienen las diferentes decisiones y la relación existente entre ellas, y cuales son los factores que influyen en la mayor o menor eficiencia de la misma. Las rutinas organizacionales, buscan estructurar los comportamientos eficientes y permiten orientar las decisiones hacia la identificación de innovaciones que nos hagan más valiosos en el mercado.

Una firma que posee un recurso valioso, poseído por menos firmas que las requeridas para formar una dinámica de competencia perfecta, y que además fue obtenido en circunstancias históricas únicas, puede ganar ventajas competitivas sustentables, es decir, mejorar su eficiencia en formas que no lo pueden lograr las otras firmas. Por ejemplo, una empresa puede ser pionera en una determinada tecnología que la posiciona en un rol dominante en el mercado, y a medida que transcurre el tiempo, dicha empresa puede desarrollar innovaciones, basadas en dicha tecnologías que no permiten a la competencia alcanzar dichos desarrollos, por lo cual, la ventaja competitiva original, se constituye en la base para mantener su sustentabilidad a través de su perfeccionamiento. Una visión basada en los recursos, es una investigación de las implicancias de los recursos de la firma, como el conocimiento, el aprendizaje, la cultura, el equipo de trabajo, y el capital humano, entre otros, como fuentes de ventajas competitivas sustentables para las firmas. El desarrollo de nuestras fortalezas, nos hace cada vez más seguros de nosotros mismos, ya que nos permite construir barreras de entrada al mercado difíciles de sortear por los competidores, lo cual los obliga a tener que analizar alternativas de acción que tiendan al cambio de las actuales reglas de juego, situación que es más costosa de implementar, para poder amenazar nuestras fortalezas. Henderson y Cockburns (1994, ref. Barney 2001), que examinaron el impacto de la “Competencia Componente” y de la “Competencia Arquitectónica” en la investigación de la productividad de las firmas farmacéuticas, midieron el valor de estas competencias estimando su impacto en la investigación de la productividad de ciertas firmas, con la presunción de que las firmas farmacéuticas con mayor esfuerzo de investigación, superaran a las que realizaron menores esfuerzos. Ellos, midieron la

rareza de estas competencias, a través de mostrar que su nivel, varía a lo largo de las firmas farmacéuticas que compiten, y midieron el grado de imitabilidad de estos componentes, demostrando que las diferencias en el nivel de estas competencias, permanecen bastante estables a lo largo del tiempo. Este estudio, mostró que altos índices en la investigación de producción, son “valiosos” en la industria farmacéutica, siendo esto consistente con la visión basada en los recursos. El permanente análisis de nuestras actividades, genera la posibilidad de desarrollar rutinas organizacionales que identifiquen e implementen las practicas más eficientes en los comportamientos del sistema cooperativo, fomentando sobre todo, aquellas prácticas que aumenten nuestras fortalezas. En este sentido, la actividad de la investigación, es una búsqueda constante de mejorar nuestros procesos, de encontrar nuevas formas y más eficientes, de realizar las tareas, para que su resultado final en los productos o servicios se traduzcan en un mayor valor de los mismos dentro del mercado (combinación adecuada de precio y calidad). Siguiendo el caso de la industria farmacéutica, vemos que la investigación, además de buscar nuevas medicinas para curar las enfermedades, apunta a encontrar medicinas cada vez más rápidas en sus efectos curativos y con menor cantidad de efectos colaterales, para poder de esta manera, mejorar las propiedades de los medicamentos que curan una enfermedad determinada y eviten ocasionar a su vez, otros efectos nocivos para el cuerpo, como los malestares estomacales que provocan ciertas drogas. La función de investigación, en este sentido, puede convertirse en una rutina organizacional muy importante, para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables. Alegre Vidal, Joaquín, (2004), sostiene que el ejercicio de la innovación abre mercados, los genera, y además genera nuevas capacidades (saber-hacer). Estas capacidades se aplican a la toma de decisiones, resolución de problemas, construcción de prototipos, ejecución de pruebas que pueden ser aplicadas a proyectos futuros, y en la motivación de los trabajadores. Todas estas habilidades y capacidades, son bases para la creación de ventajas competitivas sostenibles por parte de la empresa.

Makadok (1999, ref. Barney 2.001), mostró en su trabajo, un estudio en el cual se examina el impacto de diferentes niveles de economías de escala, acerca de la habilidad o capacidad del mercado de dinero de los fondos de mutuales, para incrementar su segmento. Aquí, se mide el valor de estas economías de escala, a través de estimar en primer lugar, el impacto del tamaño de los fondos de familia, tanto en el valor promedio

como en el riesgo de inversión de los mismos, y luego, muestra que estos rendimientos y gastos, afectan el segmento de mercado de los fondos de familia. También, mide la rareza de las economías de escala, mostrando que estas, varían a lo largo de los diferentes fondos de familia, y examina el grado de imitación de esta diferencia de escala, analizando su impacto en los segmentos de mercado de los fondos a lo largo del tiempo. Se muestra que estas diferencias en las capacidades, no son ventajas competitivas, ya que el impacto de estas diferencias de escala, decrecen a lo largo del tiempo, es decir, las mismas no son dependientes del paso del tiempo para fortalecerse, no son causalmente ambiguas o socialmente complejas, lo cual es consistente con la definición de ventaja competitiva. Lo que debemos entender, es que si las organizaciones sobreviven en el tiempo, no significa que lo hicieron sólo a través de las mismas ventajas competitivas sustentables indefinidas en el tiempo. Puede ocurrir que su existencia es producto de utilizar fortalezas que poseen en un momento determinado y a medida que van cambiando las condiciones del mercado, dichas organizaciones van desarrollando nuevas fortalezas sobre las cuales basan sus decisiones y actividades, pero las mismas pueden no constituirse en ventajas competitivas sustentables. Existe en estos casos una flexibilidad de acción que permite ir adaptándose rápidamente a las condiciones que plantea el medio ambiente.

Pueden existir varias configuraciones diferentes de recursos que pueden generar el mismo valor para las firmas, y por lo tanto, no ser fuentes de ventajas competitivas. Por esto es importante una evolución sistemática de las rutinas organizacionales que generen flexibilidad para el desarrollo de nuevos procesos que determinen un mayor valor de nuestros productos y servicios en las expectativas de los clientes. El tener una visión amplia de las posibilidades que existen dentro del mercado, permite crear muy buenas condiciones para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables, ya que si nuestro análisis se basa en una delimitación estricta de una industria, nos quedaremos sólo en dicha estructura para desarrollar nuestro potencial. En cambio, si entendemos que lo que importa analizar son las necesidades o fines últimos a satisfacer de los clientes, entonces podremos crear ventajas competitivas sustentables con menor riesgo de imitación, ya que estaremos abiertos a la integración de diferentes industrias para el desarrollo de productos o servicios que satisfacen en mayor medida las necesidades existentes. Manejar siempre la misma tecnología, dirigiéndonos a los productos y no a

las necesidades, permite la comprensión en forma más rápida de parte de nuestros posibles competidores de nuestros procesos y por supuesto del producto o servicio final, a diferencia de la innovación creada por algo nuevo, o la integración de diferentes tecnologías o industrias ya existentes, que es mucho más difícil de imitar. Tener una ventaja competitiva, significa también, poseer actividades que aumentan la eficiencia de la firma en relación a las otras firmas (actuales y potenciales que hoy están fuera de la industria). También, puede considerarse que existe una ventaja competitiva, cuando los retornos obtenidos por la firma, son mayores a las expectativas de ganancias que tenían los accionistas. Estamos en presencia de recursos, que tienen un rendimiento mayor al promedio de la industria en la cual actúan. La visión basada en los recursos, muestra que los valores relativos de las acciones competitivas de las firmas, son efectos, la lógica de esta visión, indica que los atributos de los recursos de la firma (sus valores, su rareza, la imposibilidad de imitación, y la no sustitución), son las causas. Debemos considerar la importancia que tienen las decisiones de la organización en aprovechar correctamente los valores de los recursos de que dispone. Si no se aprovechan los mismos para la función o actividad en la cual alcanzarán la mayor eficiencia, entonces estaremos desaprovechando oportunidades. Los puestos ejecutivos en este sentido, deben tener una visión amplia, con mucha imaginación y sentido de supervivencia, que coordine los recursos de acuerdo a los fines propuestos alineados a nuestros clientes, los cuales a su vez, también deben basarse en los recursos con los cuales podemos contar, existe una interdependencia entre lo que tenemos y a lo que aspiramos. Debemos ser hábiles en desarrollar rutinas organizacionales a través de las cuales los integrantes del sistema cooperativo, participen en el proceso de toma de decisiones, basados en el mejor conocimiento y con la mejor información que se pueda contar del mercado. Estas rutinas organizacionales deben diseñar y utilizar los canales de información para transmitir a todos los empleados, aquello que se quiere lograr, que necesidad de nuestros clientes queremos atender, además de los recursos que se poseen, para coordinarlos y ordenarlos en forma permanente hacia la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Las rutinas organizacionales deben crear las intuiciones adecuadas para tomar las decisiones que nos permitan obtener la posición más conveniente en el mercado.

Para hablar de un modelo integrado de ventajas estratégicas, es necesario hablar tanto de los recursos de la firma, como del mercado de la industria y su medio ambiente. La interrelación entre los mismos, es lo que determina el valor generado por la empresa, y por consiguiente, el valor establecido para sus recursos. Las decisiones de la organización deben identificar esta interrelación en forma adecuada para ser exitosas, es decir, continuar con la supervivencia de la organización, de acuerdo a las expectativas de sus integrantes, de sus clientes y de sus accionistas.

Barney (2001), dice que algunos autores, critican el desarrollo de la “visión basada en los recursos” diciendo que es limitado en su habilidad de prescripción, en referencia a que:

1. Los atributos de los recursos que pueden generar ventajas estratégicas y ventajas estratégicas sustentables identificadas por la teoría, no son amenos para la manipulación gerencial
2. El contexto dentro del cual se aplica la teoría, no está especificado
3. La identificación de los recursos, contempla cualquier posibilidad de utilización de los mismos (para cualquier uso o función)
4. La teoría es estática y no dinámica

Ante estas críticas y de acuerdo a Barney (2001) podemos decir que:

1. Para los gerentes, es de gran utilidad la lógica de la visión basada en los recursos, ya que sirve para identificar ventajas estratégicas potenciales y utilizarlas para igualar a la competencia. Por ejemplo el Benchmarking. Otro ejemplo de utilidad, es la identificación de la cultura organizacional que se fue formando a lo largo de los años, la cual con sus particularidades “especiales” de rareza, de ser poco imitable y de no tener sustitutos, puede ser una fuente de ventajas competitivas sustentables, o en el caso en que los recursos sean mal utilizados, es decir, no alineados a la cultura de la firma, pueden destruir a esta muy rápidamente.

De todas maneras, la visión basada en los recursos, tiene sus límites prescriptivos:

- a. La ventaja estratégica de la firma, está basada en recursos casualmente ambiguos, por lo cual, muchas veces, los gerentes de estas firmas, no pueden conocer con claridad, cuales de los recursos actuales generan las ventajas

competitivas, limitando de esta manera las prescripciones. Por ello, es importante la idea de Bartlett (2002), de que el recurso estratégico crítico tiene que dejar de ser el capital, en cuanto a su adquisición, destino y uso efectivo y debe compartir importancia con la valoración de los talentos y conocimientos que poseen los integrantes de la organización.

b. Ninguna teoría de ventajas estratégicas sustentables, puede ser usada por gerentes que no tengan los recursos potenciales para generar estas ventajas

Pero estas limitaciones, no implican que esta teoría no pueda desarrollar prescripciones. Justamente, lo que más resguarda la sustentabilidad de las ventajas competitivas es que no puedan ser imitadas, y los gerentes deben trabajar en ello, con el conocimiento adecuado de como se construyeron las mismas. Si quienes toman las decisiones dentro de una organización, que dirigen comportamientos, no tienen claros los objetivos a alcanzar, que conlleva entonces confusión acerca de las distintas alternativas posibles para lograrlos, generará muchas dudas acerca de las posibilidades de utilidad de los recursos, y en estas circunstancias, no sería posible, excepto por hechos fortuitos, una performance superior a las demás empresas. La posibilidad de generar ventajas competitivas, nace de las personas que tienen mayor intuición y que comprenden mejor las interrelaciones existentes y que se pueden crear entre el medio ambiente y la organización.

2. El contexto está especificado, es considerado exógeno a los recursos y se enfoca hacia el mercado en el cual busca actuar la empresa. Si no tuviéramos especificado un contexto, sería muy difícil fijarnos objetivos, estaríamos hablando sobre infinidad de alternativas. Es cierto que debemos tener amplitud de visión para imaginar los diferentes usos de los recursos, pero siempre existen límites a establecer para nuestra acción a fin de poder tomar decisiones. Estos límites se buscan en las necesidades a satisfacer por la organización.
3. Definición muy amplia de las propiedades de los recursos (para cualquier uso o función): Esto no es así, el valor de los recursos, depende del contexto del mercado específico en el cual se aplica. Se describen los atributos que estos recursos deben poseer si es que serán fuentes de ventajas estratégicas sustentables para las firmas, pero sabiendo que tienen que tener determinadas

características específicas de cada mercado. Morecroft John (2000), expresa que los recursos en forma aislada no tienen valor. Su valor para el negocio, deriva de la forma en que los mismos se combinan con otros recursos para brindar productos o servicios distintos. Una vez que los gerentes afirmen si un recurso es valioso o no, entonces pueden utilizar la lógica de la visión basada en los recursos para anticipar ventajas estratégicas que dicho recurso puede crear. Más que limitar las prescripciones para los recursos que pueden ser identificados, a priori, los gerentes pueden utilizar la lógica de la “visión basada en los recursos”, para cualquier recurso cuyo valor pueda ser determinado desde el contexto del mercado en el cual será aplicado el mismo. Los gerentes deben entrenarse, aprender, capacitarse en forma constante para mantener lo más desarrollada posible, la habilidad de anticipar las diferentes funcionalidades de los recursos y determinar la mejor utilización de los mismos en relación a los objetivos y a la eficiencia de la organización. Si su decisión es exitosa en el contexto del mercado, entonces los recursos serán valiosos.

4. En economía, la forma tradicional para desarrollar una teoría dinámica, ha sido a través de abordar el análisis en equilibrio. Describiendo el equilibrio de un sistema económico, y después comparando dicho equilibrio con el estado actual del sistema, los teóricos pueden predecir como dicho sistema económico cambiará a lo largo del tiempo. Entonces, mientras el análisis del equilibrio ha sido a menudo criticado como estático, en realidad, los teóricos, se enfocan en los argumentos del equilibrio para comprender mejor la dinámica de los sistemas que no están en equilibrio. En este contexto, las observaciones de que muchos sistemas económicos rara vez alcanzarán las condiciones de equilibrio confunden el punto del análisis de equilibrio. Es cierto que la teoría es estática, pero se debe a que la misma genera marcos de referencia dentro de los cuales nos vamos a mover, para lo cual necesitamos tener conceptos claros que nos permitan comprender bien, y para ello, el primer paso de la explicación siempre debe basarse en momentos determinados, bajo una determinada estabilidad. Una vez lograda la comprensión, es que volcamos en la realidad la teoría, y entonces sí, comienza la dinámica, la realidad nutre nuevamente a la teoría para determinar si los conceptos eran claros o no y así sucesivamente. Es el trabajo

permanente de la investigación. La teoría, no ignora la dinámica, justamente desarrolla las pautas para desenvolverse en la misma.

Barney (2001), expresa que una alternativa para el análisis del equilibrio, enraizado en aquello que ha sido conocido como economía evolucionaria, ha sido propuesta por Nelson y Winter en 1982. En lugar de enfocarse en un sistema económico de equilibrio, y compartir dicho equilibrio con el sistema actual, las dinámicas de los sistemas, son estudiadas a través de comparar el estado de un sistema en un momento determinado, con el estado de ese mismo sistema en un momento posterior. Una de las ventajas de este enfoque evolucionario, es que es posible estudiar la dinámica de los sistemas, con el equilibrio que solamente puede ser especificado a través de adoptar heroicas (y a veces irreales) presunciones. Consideramos de vital importancia antes de realizar cualquier análisis o tomar una decisión, poseer conceptos claros en la teoría, aunque parezca que nos movemos en un mundo estático que contrasta con la realidad. Tener conceptos claros, genera criterio, facilita establecer las verdaderas dimensiones de las variables que intervienen en las circunstancias presentes sobre las cuales queremos influir ahora y en el futuro, nos permite que al analizar la dinámica de la realidad, tengamos mayores posibilidades de identificar las variables estratégicas que determinan los comportamientos y las reacciones en el medio ambiente. En el análisis de la “visión basada en los recursos”, ya sea a través del análisis del equilibrio, o del análisis evolucionario, es importante enfatizar que lo que se busca, es encontrar conceptos claros a través del análisis dinámico de las ventajas estratégicas sustentables. Solo a través de este tipo de análisis, puede ser comprendida la totalidad de las implicancias de la lógica basada en los recursos para las ventajas estratégicas sustentables de las firmas. Por ello, sostenemos que el desarrollo de rutinas organizacionales, es una forma de establecer pautas para enfrentarnos a la dinámica del medio ambiente y poder actuar rápidamente sobre las variables que permitan lograr las acciones más eficientes de la organización en relación a los requerimientos del mercado. Las rutinas organizacionales, establecen los procedimientos que coordinan las diferentes actividades de la organización que colaboran en el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, la centralización y estandarización de los reclamos de los clientes, permite obtener la información de los problemas que estamos teniendo, identificando si los mismos son hechos aislados o constituyen problemas serios a solucionar sobre nuestros

procedimientos. Esto permite agilizar el análisis de los problemas y la asignación de las decisiones hacia los sectores que tienen ingerencia directa en los procedimientos que están causando los inconvenientes.

Una vez que las firmas toman conciencia de lo valioso, raro, difícil de imitar y de la no existencia de sustitutos para los recursos que controla, tiene que tomar las acciones necesarias para explotar estos recursos. Por ejemplo, si una firma posee economías de escala, curva económica de aprendizaje, acceso a factores de producción de bajo costo, y recursos tecnológicos que son valiosos, raros, difíciles de imitar y que no tienen sustitutos, es claro que la firma deberá perseguir una estrategia de liderazgo en costos. Pero no siempre, es clara la relación entre los recursos y las estrategias que deberá perseguir la firma. Muchas veces, puede ocurrir que los recursos de la firma, sean consistentes con diferentes estrategias, todas con la habilidad de crear el mismo nivel de ventaja competitiva. En esta situación, la manera en que una firma debería decidir cual de las estrategias perseguir, es a través del desarrollo de alternativas estratégicas para explotar los recursos que posee. Es un proceso creativo. Para analizar esta cuestión, debe existir una relación muy estrecha entre la teoría de las ventajas estratégicas y las teorías de creatividad y del empresario. Vemos que el empresario, generalmente, tiene una intuición especial para descubrir la posibilidad de buenos negocios, descubre necesidades del mercado que puede satisfacer y la manera de lograrlo, tiene la facilidad de encontrar conexiones entre las variables que determinan el éxito de un emprendimiento. Pero la supervivencia de una organización, no puede depender de la habilidad de una persona, como sería el caso del empresario que la dirige. Los seres humanos no somos eternos en esta tierra, entonces la vida de una organización, debe apoyarse en todos sus integrantes a lo largo del tiempo. Esta es una razón muy importante para el desarrollo de rutinas organizacionales que permitan un permanente desarrollo del conocimiento y las habilidades de los integrantes de la organización para un adecuado proceso de toma de decisiones. Foss (1998), establece que el desarrollo de la firma es esencialmente un proceso evolutivo y acumulativo de “aprendizaje de recursos”, en el cual un conocimiento incrementado de los recursos de la firma puede crear opciones para futuras expansiones y para un futuro incremento de la capacidad de absorción. Vemos que las rutinas organizacionales, deben diseñarse de manera tal que dentro del sistema cooperativo se conozcan las características del medio ambiente en el

cual nos movemos, cuales son las fortalezas y las debilidades de nuestros competidores actuales y potenciales y la relación de la empresa con las mismas. Generalmente, se dice que la intuición no se puede explicar, que es una mezcla de conocimientos, de experiencia, y de habilidades que se fusionan en un momento determinado y descubren oportunidades. Nosotros creemos que esto no es tan así, existen conocimientos, experiencia y habilidades que se fusionan, pero no de manera aleatoria, sino que siguen patrones de comportamiento que identificaron relaciones entre las variables del medio ambiente que nos interesan para nuestros fines, que responden a determinadas características de las mismas que ya conocemos. Simon (1979), dice que para tomar decisiones, necesitamos información del mundo real que debe ser procesada y a su vez estimar acontecimientos futuros para determinar cual es la mejor alternativa de acción. El problema está en reunir la información que necesitamos y en procesarla adecuadamente, como así también determinar escenarios futuros. Las técnicas desarrolladas por la teoría de la decisión tratan de simplificar la información, su ordenamiento, el análisis de futuros escenarios y la generación de alternativas a un nivel adecuado para la capacidad humana y las herramientas desarrolladas por ella. Es importante ver que decidimos como también el proceso a través del cual llegamos a tomar la decisión. Hacia estas características de las decisiones es hacia donde debemos dirigir los diseños de las rutinas organizacionales. Las mismas deben proveer a los integrantes de la organización, de acuerdo a las responsabilidades de cada uno, los conocimientos del mercado, que incluye las necesidades de los clientes que satisfacemos, el entrenamiento para el desarrollo de las habilidades requeridas para las tareas, las características de los recursos con los cuales cuenta la organización y sus posibilidades de utilización y la información de lo que está sucediendo en el medio ambiente. Con este conjunto de conocimientos, habilidades e información, lo que resta es la capacidad de relacionar adecuadamente los mismos para aplicarlos en forma eficiente en la realidad, y aquí, juega el papel más importante la historia de la organización, las experiencias que van determinando los aciertos y los errores en las decisiones tomadas, su adecuación o no a establecer correctamente las reacciones que se pueden producir en el medio ambiente ante nuestras acciones y viceversa, y que nutren a su cultura, a su forma de expresarse, de relacionarse a identificar sus valores, y en función de estas experiencias y de la cultura, transmitir los acontecimientos para

construir con la mayor racionalidad posible la intuición que responda a las preguntas que construyen los procesos de toma de decisiones para obtener las respuestas apropiadas.

Si tenemos una estrategia que genera rentas económicas, debemos identificar que stakeholder se apropia de las mismas. Las preguntas pertinentes que llevarían a la búsqueda de las respuestas adecuadas de acuerdo a Barney (2001), serían:

- De que manera los diferentes stakeholders, logran las diferentes posiciones de negociación?
- Por que el valor de la posición de negociación de un stakeholder, no es reflejada en el costo de inversión necesario para crear dicha posición?
- Bajo que condiciones el equipo de producción, reduce la habilidad de los empleados para apropiarse de la renta creada por las estrategias de la firma?
- Por que los empleados aceptan las condiciones de los empleadores que reducen en forma significativa su habilidad de apropiarse de las rentas creadas cuando una firma implementa sus estrategias?

Debemos encontrar las respuestas a estas preguntas en nuestra interacción permanente con el medio ambiente, creando archivos de información que fortalezcan nuestra experiencia, que nos permita entender el por qué de las situaciones que se sucedieron, como nos encontrábamos y como fueron influyendo las variables del pasado en el presente. El conocimiento, la habilidad de tomar decisiones, se nutre de la comprensión de comportamientos, de haber experimentado, de haber creado procesos que nos hacen entender con más facilidad, de acuerdo a nuestra cultura, a nuestra visión y a nuestros propósitos, como actúa nuestro medio ambiente y como podemos actuar en el de forma eficiente, de acuerdo a nuestra propia identidad. Como dice Williams (2002), el trabajo de los gerentes, consiste en gran medida en relacionar los recursos exclusivos de su empresa (core capabilities) con los diferentes tipos de estrategias a lo largo del tiempo. Las organizaciones deben aprender de su medio ambiente como sobrevivir, debe comprender como las variaciones en la velocidad del aprendizaje, producen las condiciones que dan forma al carácter que forma el éxito.

Siguiendo la idea de Barney (2001), decimos que en general, han existido dos tendencias para tratar los temas de determinación de la implementación de las estrategias en el contexto de la teoría basada en los recursos:

- a. Algunos, han sugerido que la habilidad para implementar estrategias, es en sí misma, un recurso que puede ser una fuente de ventajas estratégicas sustentables
- b. También, se sugirió que la implementación depende de los recursos, que ellos mismos en forma aislada, no son fuentes de ventajas sustentables, pero que son complementos estratégicos para los recursos considerados y utilizados dentro de un sistema organizacional perteneciente a un mercado o industria, que sí se convierten en recursos valiosos, raros, difíciles de imitar, y que no tienen sustitutos y que son controlados por la firma.

Nosotros consideramos que los recursos determinan la posibilidad de implementar o no, determinadas estrategias, pero la habilidad de implementación de las mismas, representa en sí misma, una fuente de ventajas estratégicas sustentables. Podremos tener los recursos para generar ventajas competitivas sustentables, pero si no sabemos desarrollar las estrategias para utilizar eficientemente dichos recursos, no podremos generar ventajas competitivas. Esto sugiere que las rutinas organizacionales, deben enfocarse al desarrollo de las capacidades para tomar buenas decisiones que generen el establecimiento de estrategias adecuadas, sabiendo aprovechar de la mejor manera los recursos que tenemos, en función de sus fortalezas y de las restricciones del medio ambiente. El entrenamiento y el aprendizaje en equipo son fundamentales para el desarrollo de las habilidades en la toma de decisiones

Podríamos definir en forma simple a los recursos, como los activos tangibles e intangibles que utiliza una firma para elegir e implementar sus estrategias. Antes de implementar una estrategia, debemos realizar un análisis de los recursos que poseemos y que podríamos conseguir, y cotejarlos con los objetivos que nos planteamos. No tiene sentido implementar una estrategia, si no poseemos los recursos que necesitamos para alcanzar un determinado objetivo. De la misma manera, puede ocurrir que tengamos los recursos necesarios para cumplir los objetivos planteados, pero implementar una estrategia que no utilice los mismos de la manera más eficiente. Creemos que la clave de todo el proceso estratégico de la organización está en el diseño de los planes para utilizar los recursos que se poseen integrados de forma tal, que brinden lo mejor de sí actuando en conjunto, respetando quienes somos, cuales son nuestros valores, identificando las necesidades que buscamos satisfacer de nuestros clientes para ir generando los procesos que mejor respalden el desarrollo de nuestras actividades y que

deriven en rutinas organizacionales que nos hagan “expertos”, “exclusivos”, para atender a nuestros clientes y obtener la colaboración permanente de nuestros empleados.

V - VISION ESTRATEGICA

A - Mercados de factores estratégicos y estrategia de negocios

El enfoque de la estrategia competitiva, está centrada en las formas en las cuales las firmas pueden crear mercados imperfectos de productos competitivos para obtener beneficios mayores a lo normal. Sin embargo, para Barney (1986), la performance económica de las firmas, no depende simplemente de que estas estrategias creen estos mercados, sino también, del costo de implementar dichas estrategias. Si el costo de implementar la estrategia, es mayor que el beneficio que se obtiene por crear mercados imperfectos de productos, entonces la firma, no obtendrá una performance económica por encima de lo normal de sus esfuerzos estratégicos. Para ayudar a analizar el costo de implementar estrategias, introducimos el concepto de mercados de factores estratégicos, es decir, mercados en los cuales los recursos necesarios para implementar una estrategia, son adquiridos. Si los mercados de factores estratégicos son perfectos, entonces el costo de adquirir recursos estratégicos, igualará aproximadamente el valor económico de dichos recursos una vez que los mismos sean utilizados para implementar estrategias en los mercados de productos. En cambio, los mercados de factores estratégicos, serán competitivamente imperfectos, cuando distintas firmas tengan distintas expectativas sobre el valor futuro de los recursos estratégicos, en este marco, las firmas pueden obtener una performance económica por encima de lo normal, a través de la adquisición de recursos estratégicos y de implementar estrategias. Otras imperfecciones de los mercados de factores estratégicos, se manifiestan cuando una firma tiene el control de todos los recursos necesarios para implementar una estrategia o controla los únicos recursos existentes, cuando solamente unas pocas firmas intentan implementar una estrategia o cuando unas pocas firmas tienen acceso a un menor costo de capital. Para desarrollar o identificar adecuadamente la existencia de mercados imperfectos, es conveniente el diseño de rutinas organizacionales que contemplen la creación de tareas que generen la información permanente de la evolución del mercado, cotejando la posición de la empresa dentro del mismo, junto con la actividad y rendimiento de nuestros recursos. Generalmente, denominamos informes de gestión a los informes que nos muestran los resultados de los niveles de producción, el importe de

las ventas y de los costos, la participación dentro del mercado y demás índices que nos presentan los resultados globales de la empresa. Esto está muy bien, pero no en muchos casos tenemos informes de las actividades internas que nos muestren el grado de eficiencia con el cual trabajamos, sobre todo en funciones que tienen una relación indirecta con el proceso de fabricación o prestación del servicio final al cliente. En estas actividades, es donde podemos sacar mucho provecho de crear o desarrollar mercados imperfectos, ya que todos los procesos internos de la organización, son más difíciles de volcar como información al exterior y ser susceptibles de imitación. Las rutinas organizacionales que desarrollan la eficiencia interna, generando un conocimiento grupal que logre una mayor coordinación, permiten establecer objetivos funcionales más claros, que posibilitan un mejor análisis para detectar que puede mejorarse, enfocándonos en dichas tareas, dejando estandarizado aquello que funciona adecuadamente. Las tareas estandarizadas se van transmitiendo, generando un aprendizaje colectivo sobre las mejores prácticas, dejando para los puestos ejecutivos el trabajo de buscar la eficiencia en donde estamos fallando. Este proceder, alivia las tareas gerenciales de controlar en forma permanente las tareas operativas diarias y permite que los puestos gerenciales se concentren en la generación de comportamientos integrados que van desarrollando mayores conocimientos, habilidades e información, que alimentan la intuición mediante el aprendizaje colectivo para aplicarlo en los procesos de toma de decisiones. Harrison (1997), establece que las decisiones estratégicas se ocupan de la supervivencia de la organización a largo plazo y representan las variables críticas del management estratégico.

Analizar las habilidades y las capacidades de una firma, es una base de análisis que constituye una fuente de expectativas adecuadas. Las elecciones estratégicas, deberían centrarse en un primer paso, más en las habilidades y capacidades que en los deseos de acción en el medio ambiente competitivo. Primero, tenemos que conocernos a nosotros mismos, saber de que recursos disponemos y a partir de allí, cotejarnos con el medio ambiente para establecer nuestras posibilidades, elegir nuestros objetivos y desarrollar las estrategias para cumplir los mismos. Por supuesto, que nuestras motivaciones se originan de observar el medio ambiente, pero no podremos cumplir nuestros deseos si no tenemos los recursos necesarios. Intentar lo imposible, puede llevar a grandes frustraciones. En base a esto, es que se estipula generalmente, que el precio que una

firma adquirente tendrá que pagar para adquirir otra firma en mercados razonablemente competitivos, es aproximadamente igual al valor descontado presente de los beneficios de la firma adquirida o su valor presente traído del futuro. El problema, radica en estimar adecuadamente dicho valor, y si no tenemos un conocimiento adecuado del comportamiento que podamos desempeñar en el medio ambiente, será más difícil estimarlo. Desarrollar rutinas organizacionales, nos permite establecer los procesos para manejar las variable más estables y trabajar directamente en los puestos ejecutivos sobre las variables más dinámicas del medio ambiente, generando un proceso permanente de aprendizaje cooperativo. Dice Barney (1986), que desde un punto de vista conceptual, es importante desarrollar un marco de referencia en base al cual las firmas puedan anticipar y explotar imperfecciones en mercados de factores estratégicos. Como marco conceptual, podría decirse que:

1. Salvo el caso de la suerte, para que una firma obtenga ganancias por sobre lo normal, debe estar mejor informada que las demás para obtener los recursos estratégicos a un costo menor que su valor futuro (llevado al presente).
2. Se deben encontrar pautas claras para que las firmas estén mejor informadas sobre el futuro, incluyendo el análisis del medio ambiente competitivo, como también el análisis de las habilidades y capacidades de la organización.

Nosotros creemos que la mejor manera de lograr un marco de referencia que brinde pautas claras para poder anticipar y explotar imperfecciones del mercado, es a través de rutinas organizacionales que capaciten a los integrantes de la organización en los conocimientos de sus funciones. Las rutinas organizacionales, involucran los aprendizajes de decisiones pasadas (acertadas o no), las cuales establecen el contexto en el cual se tomaron, y de esta manera, es más claro comparar el contexto presente para establecer las posibles alternativas y consecuencias futuras. La practica de las decisiones, nos va relacionando con el medio ambiente y nos brinda la posibilidad de aprender, esto lo tenemos que inculcar en quienes integran la organización para poder entrenarlos, para desarrollar las habilidades de detectar oportunidades en el entorno que faciliten la aplicación de nuestras fortalezas en forma eficiente.

Siguiendo esta visión estratégica, desde una perspectiva más amplia, los mercados para compra-venta de compañías, son un ejemplo de mercados de factores estratégicos. Siempre que la implementación de una estrategia requiera la adquisición de recursos, se

desarrolla en cierta medida un mercado de factores estratégicos. Estos mercados, están donde las firmas compran y venden los recursos necesarios para implementar sus estrategias. En el caso de los mercados para compañías, las firmas que desean implementar una estrategia de diversificación de producto, pueden decidir realizar esto a través de la adquisición de otras firmas. En este sentido, ya que una firma adquirida es el recurso requerido para implementar una estrategia de diversificación de la firma adquirente, el mercado para compañías, es un mercado de factores estratégicos. Todas las estrategias que requieren la adquisición de recursos para su implementación, tienen mercados de factores estratégicos asociados a ellas. Por lo tanto, para la estrategia de ser un productor de bajo costo, un recurso necesario para la implementación de la misma, puede incluir, entre otros recursos, amplios segmentos de mercado, y uno de los mercados de factores estratégicos que sea relevante, puede ser el mercado de los segmentos de mercado de la industria en cuestión. Para una estrategia de bajo volumen, es necesario que existan ventas que dejen un amplio margen, entonces un recurso relevante puede ser la reputación en calidad, y un mercado de factores estratégicos relevantes, puede ser el mercado de las reputaciones corporativas. Para la estrategia de ser innovador en un producto, un recurso relevante debería ser la habilidad de Investigación y Desarrollo, y el mercado de factores estratégicos relevantes, puede incluir el mercado laboral de contratar científicos. Lo importante, es establecer la relación de lo que tenemos, de lo que somos, y de lo que queremos ser, con la realidad de nuestro medio ambiente. Las rutinas organizacionales, en este sentido, generan el entrenamiento para el desarrollo de nuestras habilidades, de la misma forma que permiten ordenar la información acerca de nuestras decisiones y nuestras acciones para poder estructurar el archivo de nuestros resultados y por lo tanto de nuestro conocimiento. A partir de las rutinas organizacionales, comienza el análisis gerencial acerca de la posición de la empresa dentro del mercado y del medio ambiente para identificar que actividades pueden mejorar su eficiencia y hacia donde dirigir los esfuerzos.

Establecer rutinas en forma conciente, nos ordena en nuestras actividades, favoreciendo la coordinación más automática (sin tanto control gerencial) y por lo tanto generando más tiempo para el análisis con vistas hacia el futuro en los puestos de gerenciamiento. Las rutinas organizacionales, estandarizan la generación de

información de manera más eficiente, lo cual nos permite ubicarnos más rápido en la realidad. Tener un adecuado conocimiento de lo que ocurre en el medio ambiente y de nuestra situación en el mismo, nos proporciona una mejor perspectiva para identificar y explotar oportunidades para nuestra organización, para desarrollar la intuición que genera la implementación de estrategias hacia mercados imperfectos a favor de nuestros recursos y de las necesidades de nuestros clientes. Para muchas estrategias, las habilidades gerenciales, serán el recurso requerido para una implementación satisfactoria, por lo tanto, en este sentido, el mercado gerencial y otros mercados, pueden ser también mercados de factores estratégicos. La ganancia de la estrategia del mercado del producto, dependerá del costo de los recursos necesarios para implementar los mismos, y los costos de estos recursos, dependerán de las características competitivas de los mercados de factores estratégicos relevantes. Las firmas, pueden obtener ganancias mayores a las normales, a partir de implementar sus estrategias de mercados de productos, cuando el costo de los recursos necesarios para implementar dichas estrategias, sea significativamente menor que su valor económico, es decir, cuando las firmas crean o exploten imperfecciones competitivas en mercados de factores estratégicos. En la medida en que las empresas tengan un mayor dominio de los recursos valiosos para implementar estrategias en el mercado, mayor será la posibilidad de obtener ganancias, ya que poseen unas características diferentes al resto de las ofertas del mercado, y si dichas diferencias son valiosas para los clientes, los mismos estarán dispuestos a pagar un precio mayor por obtener las mismas. A medida que otros competidores, puedan implementar estrategias similares dentro del mercado, ofreciendo productos o servicios similares a nuestros clientes, comenzará una lucha de precios para seducir al cliente ante la similitud de calidad. Obviamente, existen casos en los cuales entran a jugar otros atributos, como la reputación de la empresa que tiene muy buena imagen que provoca que los clientes se inclinen hacia ella, pero aquí, ya entramos a considerar otros recursos, por eso, siempre debemos analizar distintas las alternativas posibles para establecer una estrategia. Cuanto mayor sea la información y los conocimientos que tengamos, mayor será la posibilidad de considerar diferentes estrategias, y para ello, el desarrollo de rutinas organizacionales constituye un medio adecuado de recolección y archivo de los procedimientos y de las alternativas más eficientes. Cuando las firmas tienen el mismo control sobre los recursos estratégicos, y

además, tienen las mismas expectativas sobre los valores futuros del mercado, el valor de los recursos necesarios para implementar la estrategia, será igual para todas las firmas, es decir, el valor presente se deriva de un valor futuro descontado basado en similares estimaciones. Esto, se deriva de los modelos de competición donde no existe incertidumbre, habrá un precio de mercado de equilibrio, ya que tanto los compradores como los vendedores, tendrán la información cierta, y no comprarán o venderán, a precios que estén sobre o por debajo del precio de equilibrio. Poseer recursos, información y expectativas similares, generan paridades dentro del mercado que tienden a que no puedan generarse ventajas significativas entre los competidores. Pero lo más común, es que no existan mercados perfectos donde todas las partes tengan la misma información, la misma capacidad financiera, los mismos recursos y las mismas expectativas. Esto, implica diferentes expectativas, y por ende, que no exista un precio de equilibrio en el mercado donde todas las partes estén de acuerdo. Al haber diferentes expectativas, no es muy común que exista un mercado de factores estratégicos desarrollados en equilibrio, por ende, de acuerdo a Barney (1986), este desequilibrio de expectativas, puede provocar:

1. Si las empresas que no tienen expectativas adecuadas, sobreestiman el valor de los recursos, entonces, el precio de éstos va a subir, y la firma que tiene las expectativas ciertas, no va a entrar en el mercado de estos recursos, porque pagará un precio (costo) que será mayor a los beneficios que obtendrá en el futuro.
2. Si las empresas que no tienen expectativas adecuadas, subestiman el valor de los recursos, entonces, el precio de estos va a bajar, y la firma que tiene las expectativas ciertas, va a entrar en el mercado para adquirir dichos recursos, ya que el precio que pagará por los mismos (costo), será menor a los beneficios que obtendrá en el futuro por la estrategia adoptada a través de los mismos.

Las ganancias que superan las expectativas, por definición, son inesperadas, y se deben a la buena suerte de la firma, ya que sus expectativas, no eran las adecuadas. Igualmente, las firmas bien informadas, pueden tener suerte en este sentido, pero cuanto más acertada sea la información y por ende la expectativa de una firma, será menor el papel de la suerte en su desempeño. Cuanto más acertadas sean nuestras expectativas sobre los acontecimientos, nos permitirá proyectar nuestras decisiones en

el futuro de manera tal de poder elegir las alternativas más viables para nuestros intereses, y de este modo estar preparados para enfrentar los acontecimientos, pero debido a nuestra racionalidad limitada y a la imposibilidad de manejar todas las variables, no siempre podemos anticipar todos los acontecimientos del futuro. Pero esto no implica que estemos en igual situación que no realizando estimaciones y proyectando estrategias, es decir, librados a los caprichos de la naturaleza, actuando sobre la marcha, impulsados por las reacciones del entorno a cada momento, en lugar de desenvolvernos en base a rutinas internas del sistema cooperativo que establezcan patrones de conducta y generen información que de alguna manera nos acercan más a percibir lo que realmente está sucediendo, a intuir que factores estratégicos son predominantes para poder incidir sobre ellos y lograr la mayor ventaja posible para nuestros intereses.

Las imperfecciones en la competencia, surgen cuando se manifiestan las diferentes posibilidades que las empresas tienen. Algunas de estas imperfecciones a las que hacemos referencia siguiendo a Barney (1986) son:

1. Existe concentración en el control de los recursos, es decir, cuando existe un grupo pequeño de firmas buscando implementar una estrategia, y controlan todos los recursos necesarios para implementar dicha estrategia. En esta búsqueda, las firmas no necesitan comprar los recursos necesarios para implementar la estrategia, esto es una ventaja competitiva. La imperfección, surge tanto porque el control de los recursos lo tengan ciertas empresas y otras no, como en la situación de igualdad en cuanto al control de recursos, cuando una empresa actúe antes que otra sobre los factores estratégicos.
2. Cuando se tiene la exclusividad, cuando solo una empresa puede implementar una estrategia. Tener una historia y constelación de activos (materiales e inmateriales) que les permite ser los únicos. Por ejemplo IBM y su poder que alguna vez obtuvo en el mercado informático. Estas diferencias de posicionamiento (poder financiero, poder de negociación, etc), provoca diferentes expectativas entre las firmas, y por eso es que hablamos de imperfección. Esta característica de ser único, es una manifestación actual de la empresa, surgida de los atributos excepcionales de un factor estratégico, que se originó en una situación de mercado previa. Como también puede ocurrir que en su momento, una firma adquirió un recurso para una determinada estrategia,

pero en una situación determinada, este recurso sirvió para una estrategia no prevista de antemano que dio una ganancia superior a lo normal, entonces esta es una situación de buena suerte para la firma.

3. Existe poca convicción de la empresa para ingresar en el mercado: Es una forma de competencia imperfecta derivada de las expectativas erradas o de no ver atractivo el mercado por parte de la organización. Puede ser por:
 - No querer actuar para maximizar beneficios (se debe en realidad a que no se le da el adecuado valor a la estrategia)
 - No tener el suficiente capital o poder financiero para entrar en el mercado (depende también de las expectativas de los mercados de capitales)
 - No saber de que manera entrar al mercado (no se conoce la relación entre las actividades de la organización en dicho mercado y las ganancias que se pueden obtener)

Cuando hablamos de diferentes posibilidades, también nos referimos a las diferentes expectativas, que crean las organizaciones. Muchas veces, las diferentes expectativas, surgen de la diferencia de recursos valiosos que se poseen y que permiten o no, acceder a determinadas alternativas de acción, pero otras veces, surgen de las diferentes habilidades de los integrantes de las organizaciones para intuir o diseñar alternativas de acción posibles. De todas maneras podemos considerar dichas habilidades como recursos valiosos.

Existen fundamentalmente, dos fuentes de ventajas de información que son necesarias para desarrollar en forma consistente, perspicacias más adecuadas sobre el valor de las estrategias:

1. El análisis del medio ambiente corporativo de la firma: Esta información que nos permite conocer las condiciones en las cuales se encuentra el medio ambiente y que variables influyen en el mismo, es muy importante para advertir tendencias y roles que se están produciendo. Pero si esta información no es analizada prudentemente, relacionándola con la influencia que ejerce sobre nuestra empresa, si no logra brindarnos un conocimiento adecuado de aquello que es valioso para el cliente, será difícil de que nos brinde perspicacias para

generar ventajas excepcionales que generen ganancias extraordinarias, ya que generalmente, es una información compartida en el mercado.

2. El análisis de las habilidades y capacidades organizacionales ya controlados por la firma: Aquí, se pueden obtener ventajas competitivas a través de un adecuado análisis de los activos organizacionales (tanto materiales como no materiales), y principalmente si las otras firmas no poseen los mismos. Estas ventajas, pueden establecerse, entre otros, en base al know-how especial sobre manufactura, a combinaciones únicas de experiencias de negocios, y al grupo de trabajo gerencial, permitiendo de esta forma, una adecuada información, y por consiguiente, una expectativa realista acerca de los propios recursos y de su poder para actuar en el mercado. Aquí, es fundamental el rol de las rutinas organizacionales para establecer en forma clara, como se distribuye cada una de las funciones dentro del proceso de toma de decisiones establecido en la organización. Este conocimiento, solo lo posee la organización, y si el mismo es adecuadamente codificado, administrado y resguardado, puede ser una fuente muy importante para el desarrollo de estrategias que se conviertan en ventajas competitivas sustentables.

Como vemos, las firmas que buscan beneficios superiores a los normales a través de implementar estrategias de mercado, deberán tener mejor información (tanto interna como externa) que las demás firmas del mercado para poder formar expectativas adecuadas del futuro y de los factores necesarios para alcanzar los objetivos (posibles y ciertos), o en su defecto, tener buena suerte. En la vida real, la buena suerte por si misma, se da en muy pocas ocasiones. Generalmente, está precedida por la constancia, por el diseño de procesos que tienden a descubrir patrones de comportamiento que identifican factores estratégicos que determinan la eficiencia de nuestras decisiones y acciones. Obtener ganancias por sobre lo normal, es más factible que se logren a partir del desarrollo del propio potencial para aplicarlo a las posibilidades que se nos presentan, que identificar oportunidades en el mercado y lanzarse al aprovechamiento de las mismas sin haber estimado en forma anticipada los recursos actuales y potenciales que se pueden obtener. En el primer análisis, los demás no tienen dicha información de los recursos. Las firmas que no recurran a establecer estrategias con sus propios recursos, no deben pensar que les será fácil obtener ganancias extraordinarias.

Por ejemplo, la estrategia de diversificación, a través de la adquisición, implica que si no se encuentran sinergias únicas entre los nuevos “socios”, no deben ilusionarse con encontrar ganancias extraordinarias, salvo tener suerte, y en el caso de la estrategia de bajo costo en la manufactura, si no se encuentran las propias habilidades para la fabricación, que mejor aprovechen nuestra combinación de recursos y aptitudes, tampoco se encontrarán grandes ventajas en las ganancias. Ganar en la estrategia de mercado, depende de anticipar acciones, teniendo expectativas adecuadas sobre lo posible y las posibilidades de lograrlo en el futuro, determinando que recursos se necesitan, si tenemos a los mismos bajo control, o si debemos adquirirlos, que el precio a pagar por ellos sea menor a las ganancias futuras, de establecer acciones que nos identifiquen y nos valoren por nosotros mismos, brindando la diferencia que buscan nuestros clientes. Como expresa Harrison (1997), la elección estratégica es la variable crítica en el gerenciamiento estratégico. Una decisión estratégica está caracterizada por la novedad, la complejidad y un amplio horizonte de posibilidades. Por ello decimos que las ganancias extraordinarias, es decir, por sobre lo normal, estarán en función de las ventajas competitivas que tengamos por sobre los competidores (poder financiero, bajo costo, calidad, marca, procesos de fabricación, procesos de comercialización, know how, etc.), por supuesto, sabiendo aprovecharlas. Como dijimos, las mismas se originan en un análisis adecuado que permita crear expectativas más ciertas que los demás, y algunas veces, a través de la buena suerte, que permite encontrar sobre la marcha, una ventaja competitiva que no fue planeada, pero en definitiva, siempre dependemos de nuestro esfuerzo, el cual será eficiente en función de una coordinación adecuada basada en los conocimientos y las habilidades adquiridos, estructurados en base al desarrollo de rutinas organizacionales que estandarizan los comportamientos cooperativos más eficientes que se encuentren alineados a la cultura compartida por la organización y las necesidades de los clientes.

B - El crecimiento de las organizaciones

Penrose (1995), expresa que existen dos posturas sobre la cuestión del tamaño de las firmas:

1. La tradicional, que explica el tamaño en términos del balance entre las ventajas y desventajas de poseer un tamaño particular.
2. La que enfatiza el proceso de crecimiento, y trata el tamaño, como el resultado de un continuo proceso de desdoblamiento

En la primera postura, se ve la cuestión desde las economías de escala de producción y del poder de la grandeza, como por ejemplo el monopolio, con sus ventajas y desventajas. En la segunda postura, se refleja una visión análoga a un sistema biológico, las firmas crecen como organismos. Pero no debemos confundirnos y prescindir de considerar en este crecimiento, la influencia de la motivación humana y de la decisión humana consciente. La predisposición al crecimiento, es inherente a la naturaleza de las firmas, pero el crecimiento depende de la motivación humana (es el caso usual de la búsqueda de ganancias del hombre de negocios). Son los objetivos que establecen quienes dirigen una organización, los que llevan a las decisiones de aumentar el tamaño de las mismas, ya sea por el aumento de dotación de personal, de los bienes inmuebles o de cualquier otro recurso que manifieste la mayor actividad o presencia física de la empresa, responden a estrategias surgidas de decisiones que persiguen objetivos para satisfacer necesidades humanas, que en definitiva son las que generan las diversas motivaciones que nos mueven a actuar. Puede ocurrir que el crecimiento, sea el resultado de un plan de expansión que va a necesitar recursos, que pueden no ser utilizado en su totalidad, razón por la cual, tales recursos, estarán disponibles para la firma, una vez que se completó el plan, o que el planeamiento del crecimiento en sí mismo, y la ejecución del plan, tiendan a absorber servicios gerenciales que no serán requeridos en la operación que ha sido ampliada, por lo cual, serán liberados a medida que se complete el plan, mientras que al mismo tiempo, los servicios que el grupo gerencial de la firma es capaz de rendir, tenderán a incrementarse a lo largo de la ejecución del plan.

Por ello, debemos considerar que una vez que se establecen rutinas organizacionales para estandarizar procesos eficientes, las funciones gerenciales ven ampliado su campo de acción para realizar análisis más profundos de los ambientes internos y externos de la organización que nos lleven a desarrollar nuevas estrategias de innovación o de crecimiento. Foss (1996), dice que en el largo plazo, las organizaciones que más

conocen de sus negocios y actúan en dicho conocimiento son las que mejor desempeño tienen, mantienen la voluntad de perfeccionarse a sí mismas.

Cuando tenemos la idea de expandirnos, debemos considerar que la producción que utilizará más eficientemente todos los recursos de la firma, sólo puede alcanzarse hasta el límite de esta producción en el suministro de recursos o en el mercadeo del producto. Es una regla básica de la administración, realizar en primer término, un adecuado análisis de la posible demanda del mercado para planificar posteriormente, la producción en base a la misma y determinar las necesidades de aprovisionamiento en función de la producción proyectada. La teoría de la administración, debe considerar criterios lógicos de toma de decisiones que permitan considerar objetivos posibles, en función de nuestras posibilidades, y poder aprovechar las mismas al máximo. En estos criterios lógicos deben basarse los diseños de las rutinas organizacionales. La firma, tratará de utilizar la combinación de recursos que represente el menor costo para la cantidad y tipos de producto que haya decidido producir, pero generalmente, es difícil lograr las combinaciones perfectas por las restricciones que presenta el medio ambiente, pero en la medida en que se superen factores limitantes, que también implica una mayor eficiencia, se puede ampliar la productividad de los recursos existentes, que incluye el desarrollo de nuevas actividades, a costos no mayores o adicionales. Existen factores del medio ambiente sobre los cuales debemos actuar para superar las restricciones que los mismos generan, y para los cuales tenemos destinados determinados recursos de la organización.

Si por alguna razón, desaparecen las restricciones planteadas en un momento, y las nuevas condiciones del medio ambiente no hacen necesario la utilización de los servicios que brindaban dichos recursos, entonces debemos evaluar rápidamente a que actividades asignar dichos recursos ociosos para no reducir el grado de eficiencia de la organización. Debemos considerar que muchos recursos productivos, incluyendo la mano de obra y el nivel gerencial, son capaces de ser utilizados en diversas formas y para diferentes propósitos. Por lo tanto, cuando una firma adquiere recursos para propósitos específicos, también adquiere un rango de servicios productivos potenciales, muchos de los cuales permanecen inutilizados. Esta característica de servicios múltiples de los recursos, a menudo, brinda a las firmas flexibilidad en un medio ambiente cambiante e incierto, que puede convertirse de gran importancia para determinar “la

dirección del crecimiento”. Para esto, deberemos desarrollar un alto grado de conocimiento sobre el funcionamiento del mercado empresarial y de las actividades de la organización, a través del aprendizaje organizacional que aliente en forma permanente el trabajo en equipo, y por ende, la imaginación que se genera de la acción grupal, enfocada hacia la innovación en la satisfacción de las necesidades tanto internas como externas a la empresa (empleados y clientes). La implementación de los conocimientos que vamos adquiriendo por los aprendizajes organizacionales, debemos volcarlos en rutinas organizacionales que capaciten a los integrantes de la misma en sus funciones, actividades y visión que nos permitan generar mayor eficiencia y por ende mayores espacios para la innovación y el crecimiento dentro del mercado.

Penrose (1995), sostiene que el servicio de personal, es un servicio productivo que por su naturaleza, solo está disponible para la empresa, en montos limitados, en especial, el servicio gerencial con experiencia dentro de la organización. Igualmente, si todos los otros recursos, esto es, factores de producción disponibles en el mercado, incluyendo los mejores personales de gerencia, estuvieran disponibles con elasticidad perfecta, los ejecutivos con experiencia dentro de una organización, solo pueden encontrarse dentro de esa firma. Esto lleva a la cuestión de que si una empresa tiene un plan de expansión, necesita ejecutar dicho plan con gente con experiencia dentro de la organización. No existen dudas de que en un medio ambiente dado, la experiencia, incrementa la habilidad de los individuos para manejarse eficientemente con dicho medio ambiente, ya que sirve para anticipar y establecer circunstancias que de otra forma, no podrían aprovechar esta ventaja de identificar y comprender situaciones. Vemos, como ya lo hemos mencionado que la experiencia dentro de la organización, si es bien utilizada en la implementación de los procesos organizacionales (rutinas organizacionales), permite dar a conocer a los integrantes de la misma, cual es la cultura que comparten, sus valores, que roles formales e informales cumplen los mismos, cuales son las capacidades de cada uno de ellos que nos permitan coordinar los diferentes comportamientos y utilizarlos lo más eficientemente posible. En este sentido, los consultores, en ciertos temas específicos que tienen que ver con características específicas del entorno, como por ejemplo el acceso a determinados stakeholders con los cuales no existe un trato o conocimiento directo, son de gran ayuda en lo referente a asesorar en cuanto a la experiencia, haciendo recomendaciones sobre que hacer y cual

es la mejor manera, ahorrando tiempo de trabajo e implementación. Lo que buscamos en ellos, son conceptos claros acerca de cuestiones puntuales sobre las cuales los consultores preparan con sus propias rutinas de comportamiento basadas en procesos diseñados en base a sus conocimientos, las respuestas a los interrogantes planteados. Estos procesos diseñados, buscan actuar sobre las variables que tienen mayor influencia para lograr los resultados que buscamos, pero en ciertas ocasiones, no pueden preverse o estructurarse adecuadamente todas las variables por falta de información, y por ello, recurrimos a expertos no inmersos en las líneas jerárquicas de toma de decisiones operativas, como por ejemplo, estudios jurídicos para asesorarnos en temas legales o consultoras de marketing que manejan encuestas sobre los gustos de los consumidores

Las operaciones de una empresa, generalmente, se realizan en una cierta secuencia, y muchos servicios requeridos para una expansión, deben producirse internamente, ya que por la tecnología implementada y los procesos de trabajo establecidos, se requiere de los conocimientos de quienes ya tienen experiencia en los mismos, sobre todo que hayan estado en los diseños que fueron desarrollando la ingeniería de la organización. En estos casos, para descubrir el tamaño y la composición de una determinada producción bajo determinadas circunstancias, se requiere un input de servicios gerenciales y empresarios, que solamente pueden ser suministrados por individuos que han tenido experiencia dentro de la firma y también de la industria. Las decisiones de expansión, no solamente requieren de conocimientos del mercado en cuanto a las posibilidades existentes en el mismo, sino que también requieren de un conocimiento adecuado de los recursos con los cuales se cuenta para poder estimar si se podrá hacer frente a los desafíos que propone la expansión. Los recursos más importantes, son los seres humanos, y debemos analizar sus capacidades físicas y emocionales para evaluar si las mismas están a la altura de los nuevos desafíos que se deberán enfrentar ante una expansión. Puede ocurrir que dispongamos de las capacidades necesarias, pero tenemos que evaluar si necesitamos invertir en entrenamiento o en el servicio de nuevos individuos para ejercer las mismas, por lo que debemos ponderar los nuevos costos en los que incurriremos respecto de los beneficios adicionales que esperamos obtener. Un problema que se plantea muchas veces, es el desarrollo de nuevas estrategias en base a la propia experiencia o recurriendo a experiencias externas, es decir, incorporando a nuevos integrantes a la organización que ocupen puestos ejecutivos. La experiencia

interna, puede ser incrementada a costos mejor estimables que obtener la colaboración de nuevos participantes del sistema cooperativos en los puestos ejecutivos, con la incertidumbre del tiempo que llevará su integración a la cultura y capacidades de nuestra empresa. Ante los desafíos del cambio, es que muchas veces, las empresas se ven en la disyuntiva de sumar a sus filas a ejecutivos externos, es decir, que no hicieron su carrera dentro de la organización. El interrogante que se plantea, es poder establecer cual es la mejor manera de insertar a dichos ejecutivos dentro de la organización. Estos puestos, requieren de personalidades con mucha autoestima y confianza de sí mismos en cuanto a sus conocimientos y decisiones que toman, pero a su vez, se requiere de ellos una personalidad que pueda integrarse rápidamente a los integrantes de la organización, los cuales poseen una determinada cultura y estructura de roles y funciones. Si el nuevo ejecutivo, no es capaz de ganarse la confianza y el respeto de los antiguos integrantes de la organización, verá muy complicada su situación en cuanto a recibir la colaboración necesaria para el desarrollo de las actividades en forma eficiente y de obtener las experiencias organizacionales para adquirir un rápido aprendizaje organizacional que le facilite identificar con mayor rapidez y claridad, las principales variables sobre las que debe actuar y de que manera, para implementar las nuevas rutinas organizacionales que necesita el sistema cooperativo para estandarizar de forma eficiente las actividades que requieren los cambios sucedidos.

En algún momento, la empresa puede estar limitada en la posibilidad de una expansión permanente para futuras operaciones, puede faltarle por ejemplo la experiencia interna, y debido a esto, existirán recursos desperdiciados (como máquinas, gerentes, personal de ventas, personal de producción, de acuerdo a cada empresa), por esta razón, debemos evaluar los procesos internos para detectar servicios que no están siendo utilizados puedan destinarse en una nueva producción, ya que utilizándolos en mayor medida, manteniendo los costos, disminuyen el costo promedio de producción. Esta idea, debe aplicarse tanto al concepto de la economía de escala, como al concepto de línea de producción diversificada, que significa aplicar los mismos recursos a la producción de diferentes bienes. Si los servicios que no están siendo utilizados, se utilizaran en la producción de nuevos productos para la firma, esto sería una ventaja competitiva frente a otras firmas que no poseen esta libre disponibilidad de servicios. Esto requiere de una decisión estratégica vigente en el tiempo que se enfoque a un

incremento en el conocimiento y en las técnicas de trabajo para afrontar nuevas producciones y está íntimamente relacionado con la aplicación de rutinas organizacionales enfocadas a la innovación o expansión. Toda expansión, puede requerir tanto de servicios de personal experimentado como de servicios de recursos que no están siendo utilizados o que se encuentren desactualizados, o de nuevos recursos, por lo cual, en estas decisiones estratégicas, los ejecutivos deben analizar la mejor forma de combinar a los mismos, de acuerdo al momento, es decir, cada uno es una variable que presenta sus propias restricciones.

El crecimiento, involucra no solamente la adquisición de nuevo personal, sino también, de la promoción y redistribución del personal antiguo. La reorganización, puede hacerse de una sola vez o en forma gradual, a medida que se ejecutan los planes de expansión, dependerá principalmente, si se trata de nuevos emprendimientos o si se trata de la expansión en actividades afines a las que realiza la empresa. Los nuevos emprendimientos, permiten que las personas obtengan experiencia y faciliten usos potenciales para el futuro, pero requiere de inversiones iniciales más importantes y debe ponderarse además el tiempo de aprendizaje, por lo que en estos casos, debemos contemplar el diseño y la implementación de rutinas organizacionales que rápidamente distribuya e implemente los nuevos conocimientos adquiridos. De todas formas, ninguna expansión coherente, implica un cambio total de la situación en un lapso corto de tiempo. La empresa mantendrá las bases de sus funciones y actividades para ir amoldándolas progresivamente a las nuevas necesidades. Las rutinas organizacionales, en estos casos de expansión, juegan un papel fundamental, ya que las mismas son el soporte o las bases que resisten la incertidumbre que pueda generar la ampliación de la estructura, respetando las prácticas organizacionales que mantienen la eficiencia del sistema cooperativo. Un ejemplo claro de ello, es Mc Donalds, que llevó toda la eficiencia de sus rutinas organizacionales a nivel mundial, implementando juntamente con ellas, la cultura y la filosofía de su servicio, pero siendo flexible para incorporar gustos particulares de cada región (por ejemplo los menús light), sin ver resentidas sus rutinas, las cuales fueron fortaleciendo su identidad a lo largo del tiempo, aún con las innovaciones implementadas. Mc Donalds tiene una idea muy clara de lo que significa la satisfacción de las necesidades que busca el cliente, lo resume el conjunto de servicio brindado (calidad del menú, precio, tiempo de demora, limpieza, entorno), que lo vemos

reflejado en los procedimientos internos desarrollados para lograr la fidelidad de los mismos y que generan su permanente crecimiento organizacional.

Cuando las pequeñas firmas, no tienen un staff de ejecutivos muy grande, y desarrollan políticas de programas de expansión, deben destinar personal solamente para realizar los planes de expansión. Una vez ejecutado el plan, estas personas quedan disponibles para nuevos planes. Estos puestos ejecutivos, van sentando las bases de los conocimientos y por ende de las rutinas organizacionales diseñadas, son quienes encabezan el eslabón de la experiencia y quienes determinan las decisiones estratégicas. A medida que se implementan los nuevos negocios y se obtiene una buena respuesta del mercado respecto a las expectativas generadas, estas funciones ejecutivas, se enfocan hacia nuevos emprendimientos para fortalecer la estructura de la organización en cuanto a su poder de negociación en el mercado. Los nuevos emprendimientos de una empresa, necesitan que los puestos ejecutivos se concentren en los mismos para atender los nuevos requerimientos que puedan presentarse ante las nuevas situaciones que se enfrentan. Estas decisiones ejecutivas, corresponden a solucionar problemas de los cuales todavía no tenemos una experiencia importante, y a medida que vamos adquiriendo dicha experiencia, los problemas a solucionar se convierten en rutinarios, es decir, conocemos la acción a aplicar sobre las variables correspondientes del medio ambiente para encontrar la solución buscada. Es de ésta manera que van surgiendo las rutinas organizacionales, que nos va permitiendo estandarizar las soluciones a los problemas ya conocidos para actuar en forma más rápida y eficiente, ya que conocemos las alternativas adecuadas a seguir, y por ende, para poder dedicar los servicios ejecutivos a desarrollar las nuevas decisiones que puedan explotar las oportunidades que el mercado presenta para que la organización genere innovaciones que aseguren su supervivencia.

Cuando las personas trabajan en una firma o con un grupo particular de personas de la firma, durante un tiempo prolongado, ellos se convierten, tanto individual como grupal mente, en más valiosos para la misma, en la medida en que mantengan alineados sus intereses personales con los de la organización, ya que adquieren más habilidad, más eficiencia, y además, encuentran un conocimiento grupal de los métodos de trabajo y de los procesos de toma de decisiones. El conocimiento grupal, que codificado y ordenado lo expresamos en las diferentes rutinas organizacionales, nos

permite junto con los canales de comunicación y las funciones ejecutivas, la coordinación del sistema cooperativo, en este sentido, Joaquín Alegre Vidal (2004), expresa que la curva de aprendizaje colectivo, que se logra a través de repetición y experimentación, aumenta con el tiempo el valor de los activos intangibles. Los activos intangibles están constituidos por conocimiento tácito, que es un conocimiento que surge fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las normas particulares, actitudes, comunicaciones y maneras de tomar decisiones de una organización.

Las personas, al emprender nuevas tareas ejecutivas, cometen mayores errores, debido a que no tienen familiaridad con el trabajo. Cuando adquieren más familiaridad con el mismo y tienen éxito en integrarse mutuamente dentro de la organización, bajo su control, no solamente reducen su esfuerzo, sino que a su vez, el rango de servicios que son capaces de rendir, se ve incrementado a través de la experiencia. Se amplía el tiempo disponible y la visión de las decisiones ejecutivas. En relación a esto, uno de los problemas que enfrenta la organización es el problema de la “promoción de los jóvenes”, ya que si no se los promueve, pueden volverse desmoralizados. Si encontramos buena voluntad de los mismos para brindar sus esfuerzos a la empresa, debemos hacerlos participar en el tramo del proceso de toma de decisiones de la organización en el cual puedan desarrollar las capacidades e inquietudes que poseen, haciéndolos sentir artífices de la vida organizacional, lo cual les va a permitir ir adquiriendo experiencia y aprendizaje, al enfrentar nuevos desafíos y actuar en equipo. Una buena oportunidad para la participación de los jóvenes con habilidades ejecutivas, es durante períodos de crecimiento de la empresa, ya que el medio externo es cambiante, y el crecimiento requiere iniciativa e imaginación, que son cualidades diferentes, más desafiantes a las requeridas para un gerenciamiento de rutina. Si la expansión está basada en los productos actuales de la firma, se hace más fácil la utilización de los servicios gerenciales existentes, en cambio será más difícil utilizar estos servicios para emprendimientos de nuevos productos, de los cuales no exista un adecuado conocimiento de las operaciones y del mercado. De todas maneras, cualquiera de los momentos de expansión, representan una buena ocasión para ir forjando a los jóvenes en las nuevas oportunidades generadas, ya sea para ocupar nuevas posiciones o reemplazar a quienes dejan sus antiguas funciones.

Ante toda inquietud de expansión de la empresa, el énfasis en la restricción de la demanda, está dado en la medida en que se relacione a la firma con un producto determinado. Por tal razón, si se analiza más el producto de la empresa, el mercado de la firma estará restringido en un sentido amplio, solamente en la medida en que se restrinjan productos en el mercado por alguna razón, por ejemplo por gustos del consumidor, o por disposiciones legales. Esto muestra claramente que la flexibilidad y la versatilidad de los propios recursos de la firma, son factores muy importantes que gobiernan sus posibilidades de expansión. La mentalidad de la organización, debe dirigirse hacia las necesidades que deseamos satisfacer, entonces, entenderemos que los procesos y las actividades desarrolladas, buscan generar los productos y servicios más eficientes para satisfacer de la mejor manera posible dichas necesidades. Los productos y los servicios, son solo medios para alcanzar la satisfacción de las necesidades. Los mismos serán reemplazados cuando se desarrollen otros productos y servicios a los cuales nuestros clientes les otorguen un mayor valor. En tanto existan oportunidades de producción rentables disponibles en la economía, la empresa puede tomar ventaja de ellas en la medida en que sus recursos sean versátiles, en particular, si el management es imaginativo, flexible y ambicioso. Debemos tener en cuenta que para tener éxito, tenemos que ser capaces de ajustarnos a las demandas requeridas de los clientes, y para ello, debemos conocerlos, analizarlos y comparándolos con nuestros recursos para identificar como podemos generar nuevas oportunidades de expandir nuestros negocios. Siguiendo la idea de Penrose (1995), decimos que la restricción más efectiva en la versatilidad de servicios ejecutivos (necesarios para la expansión y que requieren un esfuerzo imaginativo de sentido de tiempo, del reconocimiento instintivo etc.), es aquella que procede de la falta de interés de experimentar, o de la falta de saber dimensionar las posibilidades para lidiar con nuevas actividades. La falta de visión, la falta de confianza, y la falta de ambición, tienen que ver con el temperamento, y esto es lo que en definitiva determina las posibilidades de expansión, una vez que se realizaron los análisis necesarios para estimar si la misma es posible. Vemos en este sentido, que el desarrollo de rutinas organizacionales, deben generar a través de la identificación de los diferentes patrones de comportamiento y asignación de responsabilidades, la medición de resultados de las diferentes actividades que realizamos, para facilitarnos la estimación que nos permita el aprendizaje

organizacional que lleva al reconocimiento de los diversos conocimientos y habilidades existentes en el sistema cooperativo, lo cual nos facilita poder identificar que integrantes de la organización poseen los temperamentos para desarrollar las diferentes funciones dentro del proceso de toma de decisiones de dicho sistema.

En la teoría de la firma tradicional, se considera generalmente que los factores de producción son perfectamente elásticos en cuanto a su suministro y que los costos promedio en el largo plazo, en algún punto, comenzarán a aumentar (situación debida a la calidad de los servicios gerenciales).

Nosotros consideramos de acuerdo a Penrose (1995), que la imaginación y las ideas, no están confinadas al tiempo y al espacio, mientras que las actividades administrativas de una persona, deben estar confinadas a los mismos. No existe límite para lo primero, pero si existe la idea de lo segundo, razón por la cual, se supone que existe un límite en los servicios o esfuerzos que puede brindar una persona para un accionar eficiente. Se cree comúnmente, que en las grandes organizaciones, las tareas de los ejecutivos relacionadas con la coordinación de tareas, son muy grandes, debido al volumen que debe manejarse, a lo complejo de la estructura y al rango de actividades, por tal razón, los costos de producción en este aspecto, son mayores y se habla de “deseconomías de escala”. Esto nos lleva a reafirmar nuestra postura acerca de la importancia de las rutinas organizacionales, las cuales contribuyen en gran medida a la coordinación de las actividades de la organización, estandarizando los procesos de decisión y de acción que enfrentan restricciones sobre las cuales ya tenemos experiencia de cómo superarlas, dejando las tareas ejecutivas solo para controles de resultados finales, confiando en la eficiencia de las rutinas, y por lo tanto generando más tiempo disponible para el diseño de las estrategias que determinen en forma directa, las alternativas de acción que lleven a la supervivencia organizacional a lo largo del tiempo.

Cuando una empresa tiene un plan de expansión, requiere de cambios en la organización administrativa, y para que estos cambios sean más eficientes, como hemos mencionado en diversas ocasiones recurrimos al asesoramiento externo de quien posea el conocimiento adecuado, al igual que puede hacerse para el desarrollo productivo a grandes escalas, vemos que el cambio organizacional, a medida que una firma crece, es en gran medida una descentralización progresiva de autoridad, pero la descentralización de este tipo, no puede preceder de una manera muy significativa a la

expansión de la firma, sino que debe desarrollarse más o menos, en forma simultánea con esta. Toda organización, debe mantener un equilibrio en las funciones diseñadas en su proceso de toma de decisiones. Cuanto mayor sea la identificación de los integrantes de la organización con la misma, y a su vez, cuanto mayor conocimiento tengan los mismos sobre los objetivos y las actividades de ésta, será menos necesario la existencia de muchos niveles jerárquicos para coordinar y controlar las tareas de la organización. Algunas firmas, por ejemplo pueden fracasar en el intento de efectuar las reorganizaciones administrativas adecuadas, si los ejecutivos se niegan a perder el control sobre ciertas funciones que maneja estimando que su posición jerárquica sería más limitada en un contexto más grande. Estas firmas, en consecuencia, se encontraran a sí mismas, incapaces de operar en forma eficiente a mayor escala de negocios, y por lo tanto, verse en problemas en cuanto a sus planes de expansión. También puede darse que mientras algunos ejecutivos no son utilizados adecuadamente, otros ejecutivos, pueden verse sobrecargados de trabajo. Cuando diseñamos la estructura de los puestos funcionales de la organización, nos orientamos a que los mismos sean ocupados por las personas más capaces, que comprendan los resultados esperados y sepan como realizar sus tareas. Por tal razón, en la medida en que dichas personas necesiten más supervisión para comprender los objetivos buscados y capacitación externa para el desarrollo de sus tareas, estaremos resintiendo la eficiencia de la organización, ya que estamos aumentando los costos por mayor dotación de personal para realizar las tareas. En este sentido, ante una reingeniería de expansión, debemos trabajar sobre las rutinas organizacionales que se encontraban implementadas para poder visualizar a partir de las mismas, las nuevas funciones y actividades que estamos encarando, permitiendo una transición más equilibrada hacia dicha expansión. La estandarización de nuevos procesos debe comprenderse desde el mismo cambio, aunque sea algo totalmente nuevo, las personas deben entender donde se encontraban y hacia donde se dirigen en la nueva estructura de procesos o de negocios.

Generalmente, uno de los problemas que se presentan ante la expansión de la organización, es mantener por lo menos en un nivel similar los costos de unitarios de producción, para lo cual la alternativa más viable es la descentralización de autoridad, que representa una gran oportunidad interna de la organización para mantener la motivación de sus integrantes, promoviendo a estos nuevos puestos a quienes con la

experiencia adquirida y sus intenciones de asumir la responsabilidad de tomar decisiones de negocios a mayor escala puedan mantener la cultura y los propósitos establecidos, promoviendo la lealtad mutua entre el sistema cooperativo y sus integrantes. Por ello, cuanto mayor sea el grado de desarrollo de rutinas organizacionales que logren estandarizar los procesos de decisiones y las tareas organizacionales en forma eficiente, los cuales fomentan el conocimiento y la habilidad dentro de la organización, encontrar a la persona adecuada para el desarrollo de una función, demandará el mayor esfuerzo de la búsqueda en las cualidades referidas al temperamento, disminuyendo la necesidad de encontrar capacidades de conocimiento y habilidades, las cuales pueden lograrse con estas rutinas. Una vez que se va diseñando la nueva estructura que genera la expansión de la firma, que sus unidades o partes se van volviendo más independientes, no podemos perder la coordinación de las mismas, además de poder medir su rendimiento y las de sus gerentes. Debemos extender el ámbito de las rutinas organizacionales, aunque existan nuevas características a atender, como por ejemplo, los nuevos lugares geográficos en los cuales intervenimos que pueden tener sus propias características de comercialización, existen ciertos procesos como los sistemas de información que deben seguir unificados, permitiendo una única base de datos en la cual se identifiquen todas las operaciones y podamos analizar de forma simétrica la performance de cada una de las unidades, de los resultados que están generando y por ende poder coordinar su funcionamiento en forma integrada y lo más eficiente posible con la nuevas prácticas que podamos ir identificando. Esta idea integrada de rutina organizacional, debe mantenerse aunque en muchas ocasiones, viendo la expansión desde el punto de vista social, la organización necesite expandirse en partes separadas o nuevas unidades de negocios. El tema del crecimiento, hace a la naturaleza humana, y no escapa a las organizaciones, pero para que no sea traumático y ponga en riesgo la vida del sistema cooperativo, debe ser conocido y comprendido por los integrantes de la empresa, deben asegurarse que todas las funciones se coordinen adecuadamente para alcanzar las metas propuestas, respetando la cultura compartida, siendo flexibles a los mercados que atendemos, a sus necesidades y por supuesto a las motivaciones de sus integrantes para aceptar la expansión, para tener mayor influencia social, tanto interna como externa, en el desarrollo de las funciones de la organización.

C - El diseño de estrategias en función de las ventajas competitivas

La estrategia, ha sido definida como el enfrentamiento que hace la organización entre sus recursos y habilidades internas, contra las oportunidades y riesgos creados por el medio ambiente externo. El tema, como expresa Grant (1991), está en determinar la importancia relativa de lo interno y de lo externo, hasta donde es más importante uno que otro. Debemos analizar los recursos, la competencia, las ganancias, la imitación, la innovación, la inversión, la información y los medios a través de los cuales se pueden lograr ventajas competitivas acumulando recursos. A estos recursos, debemos relacionarlos con las condiciones existentes en el medio ambiente, ellas determinaran las posibilidades de explotar las fortalezas de los mismos, y en función de dichas posibilidades, el mercado les asignará un determinado valor. Podríamos diseñar los pasos para el análisis y formulación de una estrategia, de la siguiente manera:

1. Identificar y clasificar los recursos de la firma. Determinar las fortalezas y las debilidades respecto de los competidores. Identificar las oportunidades para una mejor utilización de los recursos. Que necesidades del mercado puede satisfacer la empresa con la combinación de recursos que posee?
2. Identificar las capacidades de la firma. Que se puede hacer mejor que los rivales? Identificar los recursos necesarios para cada capacidad y la complejidad de cada capacidad. Como me puedo diferenciar de los demás?
3. Determinar el potencial de generación de renta de los recursos y de las capacidades en términos del potencial de ventaja competitiva sustentable y de la apropiabilidad de los ingresos. Los recursos que poseo, como distribuyen la renta que generan entre los integrantes de la organización y los accionistas?
4. Seleccionar una estrategia que mejor explote los recursos y capacidades de la firma en relación a las oportunidades externas. Cual es la alternativa más conveniente en función del criterio de eficiencia (costos – beneficios), para utilizar los recursos que poseo?
5. Investigar los recursos que deben ser mejorados o que deben adquirirse. Invertir en reponer, aumentar y mejorar la base de recursos de la firma. A medida que avanza la implementación de la estrategia, debemos ir evaluando

que recursos deben ser fortalecidos para poder obtener el mayor beneficio de la alternativa escogida.

Los recursos y las capacidades internas, proveen la dirección básica para la estrategia de la firma, son la fuente primaria de ganancia para la misma. Debemos trabajar para descubrir la mejor combinación de los recursos, es decir, como ordenarlos y coordinarlos para que cumplan determinadas funciones que nos permitan la mayor eficiencia tanto en el cumplimiento de los objetivos externos (porción de mercado al cual brindamos nuestro esfuerzo, volumen de ventas, retorno sobre la inversión), como de los objetivos internos (retribución brindada a quienes colaboran en la actividad del sistema cooperativo con sus esfuerzos). Los recursos, constituyen la esencia para poder generar las diferencias dentro del mercado en el cual actuamos, que nos generen los mayores beneficios por la diferencia de valor en cuanto a su exclusividad que perciben los clientes. El punto de partida para formular una estrategia, es identificar la identidad y el propósito de la firma: Cual es nuestro negocio? Quienes son nuestros clientes?, Que necesidades satisfacemos? Lo que se debe tener en cuenta, es que el mundo es muy cambiante, y esto, afecta permanentemente los gustos de los clientes y a la tecnología, por tal razón, las compañías deben evaluar:

1. Definir sus mercados en forma más amplia. Por ejemplo, el servicio de trenes, se encuentra dentro del mercado del transporte.
2. Basarse en las capacidades internas que se poseen y desarrollarlas para lograr su mejoramiento. Por ejemplo, Honda y sus motores de moto que se desarrollaron posteriormente para los autos, 3M y el mercado de los adhesivos.

Para ambos casos, la meta es poder identificar los gustos del cliente y las tecnologías existentes, y evaluar si es necesario cambiar o mejorar para seguir firmes en el mercado.

De acuerdo a Grant (1991), decimos que la habilidad de la firma para obtener un porcentaje de renta que supere sus costos de capital, depende de dos factores:

- a. Del atractivo de la industria en la cual se encuentra. Se deben buscar medio ambientes favorables, localizando segmentos de mercado y grupos estratégicos rentables dentro de la industria, moderando las presiones competitivas a través de influenciar la estructura de la industria y la conducta de los competidores. Por

ejemplo, no son convenientes para invertir, industrias consolidadas en las cuales, quienes tienen el control del mercado tienen mucha reputación de la marca y por consiguiente de sus productos y servicios, y que para generar grandes cambios o innovaciones, se necesiten grandes inversiones de capital. En estos casos, resultará muy difícil competir para la nueva firma, las reacciones de los competidores existentes, serán muy fuertes, y además, los clientes, deberán percibir una diferencia de valor muy grande en los productos o servicios que ofrezcamos para cambiar su lealtad a las firmas ya establecidas.

- b. El establecimiento de ventajas competitivas sobre los rivales. Se debe considerar que las ventajas competitivas, más que los medio ambientes externos, son la fuente primaria de la diferencia de renta entre las firmas. Por ejemplo, la habilidad para establecer un proceso tecnológico, para ser líder en bajos costos de producción, o acceder a mercados de bajos costos de materiales o de sueldos. La ventaja diferencial, también puede deberse a la reputación de la marca, a la propiedad tecnológica, a poseer grandes volúmenes de venta, o a extensas redes de servicios. Si no tenemos alguna ventaja que nos diferencie de nuestros competidores dentro del segmento en el cual nos encontremos, será difícil conseguir rentas extraordinarias que nos permitan sacar ventajas con miras hacia un crecimiento futuro, podremos mantener nuestra existencia, pero no ser líderes en cuanto a ejercer un control de las condiciones del mercado.

La estrategia de negocios, debería ser vista no solamente como una búsqueda de ganancias basadas en controlar la mayor porción o el total del mercado, (retornos en función del poder de mercado) sino también, como una cuestión de dirigirnos al sector del mercado que otorga mayor valor a nuestros productos o servicios (los retornos en función de los recursos que confieren ventajas competitivas por encima de los costos reales de los recursos), pero siempre pensando que en ciertos momentos los recursos se deprecian, se convierten en obsoletos, o son copiados por otras firmas, por lo cual, las rentas que generan, tienden a desaparecer. Por ello, debemos mantener el foco del desarrollo de las propias rutinas organizacionales, que contribuye al desarrollo de ventajas competitivas, ya que tratamos de innovar desde nuestras propias cualidades, lo que nos permite desplegar algo nuevo en el mercado que será más difícil de imitar que en los casos en que lo que se hace, es copiar lo que existe con unas pequeñas

diferencias. Por supuesto, que salvo en casos excepcionales, en los cuales se crean nuevas industrias, los avances, se hacen en función de una plataforma tecnológica ya existente o por combinación de tecnologías. Cuando hablamos de rutinas organizacionales, nos referimos sobre todo, a los procesos de decisión y de actividad interna que pueden realizarse con mayor eficiencia, como por ejemplo, el diseño de sistemas de procesamiento de datos que generan la información requerida con mayor rapidez, ya que logran combinar mucho más rápido toda la carga de datos (archivos) existentes, y que impiden una fácil comprensión o apropiación de datos de personas externas a la organización. El requisito fundamental para tener el poder del mercado, es la presencia de barreras de entrada, están basadas por ejemplo como hemos mencionado, sobre las economías de escala, las patentes, las ventajas de la experiencia, la reputación de la marca, o sobre otros recursos que la firma posee y que son difíciles de conseguir para los competidores entrantes. Las ventajas competitivas sobre las cuales se construyen las barreras de entrada, se van desarrollando a través de los años, y son consecuencia en gran parte, del diseño de las rutinas organizacionales que se fueron estableciendo para guiar los comportamientos de los integrantes de la organización hacia los requerimientos del mercado y que conforman causalidades ambiguas de actividades empresariales. Siguiendo la idea de Grant (1991), decimos que la renta en exceso a nivel competitivo, puede darse por:

a. Barreras de la industria

- Barreras de entrada (Patentes, marcas, capacidad de grandes volúmenes de venta)
- Monopolio (Participación en el mercado)
- Poder de negociación vertical (Tamaño de la firma y su red de influencia, recursos financieros)

b. Ventajas Competitivas

- Ventaja en Costos (Proceso tecnológico, tamaño de las plantas, acceso a materias primas y materiales de bajo costo)
- Ventaja en diferenciación (Marcas, tecnología del producto, capacidades en marketing, distribución y servicios)

Esta renta en exceso, se deriva del poder que las empresas van acumulando de su conocimiento sobre las actividades que se desarrollan para obtener los productos y

servicios más valiosos para el mercado y que obtienen los beneficios que cubren las expectativas de los integrantes de la organización para brindar sus esfuerzos en la misma, como así también la confianza de los accionistas en seguir apoyando el gerenciamiento.

Para comprender correctamente la identidad de la empresa y su situación en el medio ambiente, debemos establecer una distinción entre recursos y capacidades que nos permita ser más finos en la consideración de aquello que poseemos como organización (tanto material como inmaterial) del resultado cierto que se ha generado de la interrelación dinámica de dichas posesiones. Los recursos, son inputs en el proceso de producción (son unidades de análisis básicas). El recurso individual de la firma, incluye ítems de equipo de capital, habilidades de los empleados individualmente, patentes, marcas, finanzas, etc., pero por sí solos, pocos recursos son productivos, ya que la actividad productiva, requiere la cooperación y coordinación de equipos de recursos. Por su parte, una capacidad, es la habilidad que tiene un equipo de recursos de realizar una determinada tarea o actividad. Cuando hablamos de ventajas competitivas, podemos considerar como fuentes de la misma, tanto a los recursos como a las capacidades, la diferencia radica si lo estamos haciendo desde un concepto más estático (recursos) o de un concepto más dinámico (capacidades), desde el cual los recursos por sí solos, no pueden generar ventajas competitivas, las mismas surgen de las actividades que se realizan con los mismos, y más precisamente de las actividades combinadas de los diferentes recursos.

Cuando estimamos el valor de una empresa, generalmente hablamos de recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputación, y organizacionales. Pero en la realidad, por la falta de estructuras de información adecuadas, o por las limitaciones en la estimación de valores homogéneos, sobre todo de aquello que es intangible, y que no puede reflejarse de una manera objetiva que unifique la visión de todos los stakeholders, los balances de las empresas se basan principalmente en los activos tangibles, y esto hace que en las negociaciones de compra – venta de empresas, se utilicen determinados precios de mercado que toman pautas particulares de la industria en cuestión, como por ejemplo \$ de facturación de determinada cantidad de años. Estos precios de mercado, toman bases de valuación estándares en función, principalmente, de recursos tangibles y de resultados obtenidos, pero tendrían que considerar también,

desarrollar base de valuaciones para las rutinas organizacionales para poder establecer con mayor precisión los precios que se están negociando. Estas rutinas, pueden brindar información acerca de las actividades de la organización y su relación con las variables del mercado, generando parámetros de comparación para estimar con mayor exactitud la ingerencia de los procesos establecidos en la cultura organizacional. A menudo, al adquirir una empresa, los valores se establecen en base al precio de los recursos en forma individual y a la estimación de los costos e ingresos que generaran los mismos en un determinado horizonte de tiempo, llevados a un valor actual, siendo comparados con el rendimiento que daría el monto a desembolsar por dicha adquisición, dirigido hacia otras inversiones por el mismo monto. Pero es importante determinar si la forma de actuar de dichos recursos será la misma, si los procesos de decisiones para administrar los mismos seguirán vigentes o se estructurarán de otra manera. Los conocimientos generados por un aprendizaje colectivo a lo largo de los años pueden desaparecer rápidamente si no continúan actuando las mismas personas, o existiendo la misma cultura y con las mismas rutinas organizacionales.

La primera tarea de la visión basada en los recursos para la formulación de una estrategia, es la maximización de la renta a lo largo del tiempo, y para esto, es necesario investigar la relación entre los recursos y las capacidades organizacionales. Sin embargo, también existen relaciones directas entre los recursos y las ganancias que dan origen a cuestiones sobre management estratégico de los recursos, debemos preguntarnos:

- a. Que oportunidades existen para economizar en el uso de los recursos? Ver las reducciones de gastos que se pueden hacer en planta, maquinaria, equipos, finanzas, personal, etc.
- b. Cuales son las posibilidades para la utilización más intensa y de forma más económica o rentable de los activos existentes? Por ejemplo Disney y la utilización de su marca aplicada a diferentes usos como videos, canales, música, TV, radio, juguetes, etc.

Como las capacidades de una firma, constituyen aquello que la misma puede hacer como resultado de equipos de recursos trabajando en forma conjunta, estas capacidades, pueden ser identificadas y apreciadas, utilizando una clasificación funcional estándar de las actividades de la misma. Estos estándares, se obtienen de realizar tareas de análisis

para obtener el conocimiento del desarrollo de las diferentes actividades y sus respectivos resultados sobre las metas de la firma, determinando los procesos más eficientes, y esto deriva en el diseño de las rutinas organizacionales para establecer dichos procesos como las prácticas aceptadas para el funcionamiento de la misma. Las capacidades esenciales, se refieren a las capacidades estratégicas, que constituyen el resultado del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente, la manera de coordinar diversas habilidades de producción y de cómo integrar múltiples conjuntos de tecnologías, que se van aplicando a todos los desarrollos de productos y servicios. Algunos ejemplos de capacidades esenciales que podemos apreciar de acuerdo a Grant (1991) son:

- . NEC: Integración de las tecnologías de computación y telecomunicaciones
- . PHILIPS: Experiencia en la media óptica
- . CASIO: Armonización del conocimiento en cuanto a miniaturización, diseño de microprocesadores, material científico, y moldes finos / chatos.
- . CANON: Integración de tecnologías ópticas, microelectrónicas y de precisión mecánica que forman la base de su suceso en cámaras, copiadoras y faxes
- . BLACK AND DECKER: Competencia en el diseño y manufactura de pequeños motores eléctricos.

El problema para apreciar las capacidades, es mantener la objetividad. Las organizaciones, frecuentemente caen victimas de glorias pasadas, de esperanzas futuras y de pensamientos de deseos. Por ejemplo, durante los años '60 los CEOS de Harley Davidson y de BSA Triumph despreciaron la idea de que Honda pudiera ser una amenaza en el mercado. Una visión flexible, dinámica del mercado, que pueda ser integrada dentro de las rutinas de la empresa, nos facilita el análisis de la realidad para identificar oportunidades para el crecimiento, generando nuevos espacios decisorios para obtener la lealtad de nuevos clientes integrando sus necesidades a nuestros desarrollos y viceversa. Las capacidades contemplan esta interacción e integración constante entre empresa y cliente, que se basa en el valor que excede al producto o servicio en sí mismo y se instala en la mente de las personas, en el significado que los mismos tienen para sus anhelos. Siguiendo con los ejemplos de las capacidades que caracterizan a las empresas vemos a:

- Federal Express, que tiene las capacidades que permiten operar un sistema nacional de entregas que puede garantizar las mismas, al día siguiente
- Mark and Spencer, minorista británico, que tiene la habilidad de manejar las relaciones con los proveedores para asegurar un nivel de producción consistente y de alta calidad
- General Electric, es un sistema de management corporativo que integra control, coordinación, flexibilidad e innovación, en una de las corporaciones más diversificadas del planeta.

Muchas veces, la falla de las organizaciones, es debido a estrategias que extienden las actividades de la firma más allá del alcance de sus capacidades. La creación de capacidades, no es simplemente una materia de ensamblar un conjunto de recursos, las capacidades, involucran patrones complejos de coordinación entre diferentes personas y entre personas y otros recursos. Perfeccionar esta coordinación, requiere el aprendizaje a través de la repetición, de la experiencia, y de los resultados obtenidos aplicados a futuros emprendimientos. Este aprendizaje organizacional, es más fácil de implementar y desarrollar a lo largo del tiempo, a través de las rutinas organizacionales, las cuales expresan la forma en que se coordinan las actividades y que identifican tradiciones de actividades compartidas e integradas, respeto a comportamientos internos de la organización alineados a las demandas del mercado, pero con una visión dinámica y de conjunto, comprendiendo como las diferentes funciones se integran en el proceso estratégico. Las rutinas organizacionales, son patrones de actividad predecible y regular que se hacen a través de secuencias de acciones coordinadas de individuos. Una capacidad, es en esencia una especie de rutina, o un número de rutinas que interactúan. La organización en sí, es una gran red de rutinas interconectadas. Estas, incluyen la secuencia de rutinas que gobiernan el pasaje de los materiales e insumos a través del proceso productivo, y las rutinas del top management, que incluyen las rutinas para monitorear la performance de las unidades de negocios, para la asignación y seguimiento del presupuesto y para la formulación de la estrategia. Siguiendo las definiciones de Grant (1991), decimos que el concepto de las rutinas organizacionales, ofrece una claridad conceptual respecto de las relaciones entre recursos, capacidades y ventajas competitivas:

- En la relación entre recursos y capacidades, un ingrediente fundamental, es la habilidad de una organización para alcanzar la cooperación y la coordinación dentro de los equipos de trabajo. Esto, requiere que una organización motive y socialice a sus miembros de una manera conductiva para el desarrollo de rutinas de débil funcionamiento. El estilo de la organización, los valores, las tradiciones y el liderazgo, son factores críticos en relación a la cooperación y compromiso de sus miembros. Esto, puede verse como recursos intangibles que son ingredientes comunes a todo el rango de rutinas organizacionales de la corporación, las cuales, buscan dar a conocer a los integrantes de la organización el conocimiento acerca de la contribución que su tarea brinda al negocio de la organización. Como dice Simon (1991), es importante identificar quien aprende y donde queda archivado el aprendizaje. ¿Se transmite ese nuevo conocimiento a los puntos donde se toman las decisiones?
- La relación entre eficiencia y flexibilidad. Las rutinas, son para una organización, aquello que las habilidades son para un individuo. Así como las habilidades de un individuo se vuelven rústicas cuando no son ejercitadas, también es muy difícil para las organizaciones obtener respuestas coordinadas para contingencias que se presentan muy pocas veces. Lo que buscan las rutinas organizacionales es tratar de reducir al máximo la incertidumbre en las decisiones que las personas deben tomar en el desarrollo de sus tareas y mantener en constante funcionamiento a la empresa.
- Economías de experiencia. Así como las habilidades de un individuo son adquiridas a través de la práctica a lo largo del tiempo, también las habilidades de una organización son desarrolladas y sustentadas solamente a través de la experiencia. Sin embargo, en industrias en las cuales el cambio tecnológico es rápido, nuevas firmas pueden poseer una ventaja sobre las firmas establecidas a través del potencial de un aprendizaje más rápido de nuevas rutinas, debido a que se encuentran menos comprometidas con rutinas desactualizadas. En estos casos, la ventaja competitiva reside en la habilidad de saber diseñar y establecer rutinas claras, flexibles y eficientes a lo largo del tiempo.
- La complejidad de las capacidades. Las capacidades organizacionales difieren en su complejidad. Algunas pueden derivar de la contribución de un solo recurso, por ejemplo Du Pont y su éxito por la intervención de su sector de Investigación y

Desarrollo. Otras rutinas, requieren interacciones altamente complejas, que involucran la cooperación de diferentes recursos. Por ejemplo Disney y su capacidad de “imagen”, que involucra la integración de ideas, conocimientos, ingeniería, psicología, y otras especialidades.

La idea que nos interesa desarrollar, es que las rutinas organizacionales, buscan institucionalizar un determinado orden de los recursos, para que los mismos desarrollen las actividades de la organización que son conocidas adecuadamente en cuanto a los pasos a seguir (decisiones y tareas) para enfrentar y aprovechar respectivamente, las restricciones y oportunidades que nos presenta el medio ambiente. Las rutinas organizacionales, nos proporcionan la posibilidad de fortalecernos en el entrenamiento y la conducta que permitan generar la eficiencia del sistema cooperativo, y además, producen el ahorro de tiempo para que los integrantes de la organización puedan dedicarse al análisis de los diferentes resultados en el mercado y al desarrollo de innovaciones para generar mayor valor (mayor sustentabilidad de las ventajas creadas) para la vida futura de la organización. Las mismas, permiten con su marco conceptual de estructura de procesos, identificar la alineación o no de la cultura de la organización, con los diferentes segmentos del mercado, para identificar en que segmentos del mismo volcar nuestros esfuerzos, de manera tal de obtener el mayor valor para el resultado de los mismos. Los retornos sobre los recursos y las capacidades de una firma, dependen de dos factores principales:

1. De la sustentabilidad de la ventaja competitiva que confieren los recursos y las capacidades de la firma.
2. De la habilidad de la firma para apropiarse de las rentas ganadas de sus recursos y capacidades.

A lo largo del tiempo, generalmente, la ventaja competitiva y los retornos asociados con ella, son consumidos tanto a través de las amortizaciones de las ventajas de los recursos y de las capacidades de la firma, como de la imitación de los rivales. Esta velocidad en la erosión, depende sobre todo, de las características de los recursos y de las capacidades. Por ejemplo, existen mercados en los cuales es más difícil mantener la sustentabilidad de una ventaja competitiva, debido a que los productos y servicios que intervienen en los mismos, son muy parecidos, como los seguros, commodities, y cambios, no existen tantas alternativas para generar diferencias sustanciales en la

percepción de los clientes, más allá de la confianza en el poder financiero y ético de las empresas intervinientes. En estos casos, los precios de mercado reflejan toda la información disponible, los precios se ajustan en forma instantánea a la nueva información que surge, y quienes actúan en dichos mercados, esperan ganancias normales, no ganancias extras. En estos mercados, el recurso necesario, es la información financiera, y la misma está disponible en términos iguales para todos los participantes. Vemos que los requerimientos de recursos, son diferentes para los mercados industriales y para los mercados financieros. En los mercados industriales, los recursos son más especializados, inmóviles y de más largo término, como resultado, una característica que distingue a estos mercados, es la existencia de una competencia menos flexible en lo estructural, ya que las empresas, se mueven entre productores determinados que implican compromisos de recursos que son irrevocables por períodos de tiempo no triviales. Las dificultades involucradas en adquirir los recursos requeridos para competir, y la necesidad para comprometer recursos por un largo período, antes que un movimiento competitivo pueda ser iniciado, también implica que una ventaja competitiva es más sustentable que en mercados financieros. El compromiso de los recursos a largo plazo, hace que quien genere un mayor valor, tenga la posibilidad de defenderlo en el tiempo, ya que las barreras de entrada, son más poderosas, se necesita mayor capital de inversión y mayor conocimiento de la tecnología para ingresar al mismo. De todas maneras, siempre debemos ser constantes en mantener la flexibilidad adecuada de las rutinas organizacionales que respaldan dicho valor, más allá de las posibilidades de reacción que tenga la competencia de innovar o de reaccionar ante nuestras acciones.

La visión basada en los recursos, establece cuatro características para los recursos y las capacidades que son particularmente importantes en la determinación de la sustentabilidad de una ventaja competitiva, Durabilidad, Transparencia, Transferencia y Replica, y de acuerdo a los conceptos de Grant (1991), analizamos cada una de ellas:

Durabilidad: Ante la ausencia de competencia, la longevidad de las ventajas competitivas de una firma, depende de la tasa de depreciación a la cual se deprecian o se convierten en obsoletos dichos recursos o capacidades. Mientras que la turbulencia del medio ambiente hace más corta la expansión de la vida de varios recursos, es posible que esto tenga el efecto de reforzar la reputación de la marca y de la corporación. De

cierta forma, las capacidades de la firma, tienen el potencial de ser más durables que los recursos sobre los cuales están basados, debido a la habilidad de la firma de mantener las capacidades a través del reemplazo de recursos individuales (incluyendo personas) en función de su uso o movimiento. Ejemplos de esto, son el lujo de Rolls Royce y la capacidad de 3M para innovar, que se mantuvieron por varias generaciones de empleados. Esta longevidad, depende principalmente del management de estas capacidades para asegurar su mantenimiento y su renovación. Uno de los roles más importantes que juega la cultura de la organización en la sustentación de la ventaja competitiva, a través de respaldar el mantenimiento de las capacidades mediante la socialización de los nuevos empleados. Debemos considerar que las rutinas organizacionales, cumplen el rol en este sentido, de transmitir las capacidades organizacionales y de actualizarlas permanentemente a través de implementar los procedimientos que logran la mayor eficiencia en la combinación de los recursos. Cuanto más comprometidas con la cultura de la organización y las necesidades del mercado se encuentren estas rutinas, mayor será la posibilidad de mantener ventajas competitivas sustentables para la empresa, ya que se unificarán criterios para la toma de decisiones estratégicas que mantienen alerta a toda la organización ante los movimientos del mercado para estar alineados con los mismos.

Transparencia: La habilidad de la firma para sostener su ventaja competitiva a lo largo del tiempo, depende de la velocidad con la cual otras firmas pueden imitar su estrategia. La imitación, requiere que el competidor supere dos problemas. Primero, es el problema de la información, ¿Cual es la ventaja competitiva del rival con éxito?, y ¿Como puede ser alcanzada la misma?. El segundo, es el problema de la duplicación de la estrategia, ¿Como puede el competidor potencial acumular los recursos y las capacidades requeridas para imitar la estrategia exitosa del rival?. El problema de la información, es consecuencia de la información imperfecta en dos puntos de las relaciones. Si una firma desea imitar la estrategia de un rival, primero debe establecer las capacidades que se encuentran presentes en la ventaja competitiva, y después debe determinar que recursos son requeridos para replicar estas capacidades. Se debe poder identificar (transparencia). Por eso decimos que es muy importante que las firmas que tienen ventajas competitivas se den cuenta de ello, y para esto, es necesario que en el diseño de sus rutinas organizacionales, contemplen la codificación de sus procesos,

para lograr la identificación de los mecanismos que logran a través de la integración de determinados recursos en una forma particular, desarrollar dichas ventajas. Si primero no somos conscientes del origen de nuestras fortalezas, entonces nos será más difícil contrarrestar los intentos de nuestros competidores para superarnos. La codificación de nuestras rutinas, es un respaldo hacia nuestra cultura, facilita la comunicación al establecer un lenguaje común y nos permite apropiarnos como empresa, y no en forma individual de los resultados logrados.

Transferencia: Una vez que la firma establecida o el competidor potencial entrante, ha establecido las fuentes de la performance superior, entonces, la imitación requiere acumular los recursos y las capacidades necesarias para un desafío competitivo. Si las firmas pueden adquirir los recursos necesarios para imitar la ventaja competitiva de un rival exitoso, entonces, esta ventaja competitiva del rival, tendrá menos durabilidad. Muchos de los recursos y capacidades, no son transferibles libremente entre las firmas, por lo tanto, los competidores potenciales son incapaces de adquirir (en iguales términos) los recursos necesarios para replicar la ventaja competitiva de la firma en cuestión. Las imperfecciones en la transferencia, surgen de varias fuentes, como por ejemplo:

- *Inmovilidad geográfica*: Los costos de reubicar grandes equipos de capital y de empleados altamente especializados, ponen a las firmas que quieren adquirir dichos recursos, en una situación de desventaja respecto de las firmas que ya poseen los mismos.
- *Información Imperfecta*: Calcular el valor de un recurso, se hace difícil por la heterogeneidad de los recursos (especialmente los recursos humanos) y por un imperfecto conocimiento del potencial productivo de los recursos individuales. La imperfección resultante de los mercados para recursos productivos, puede resultar en que los recursos estén sub-valuados o sobre-valuados, dando origen a diferencias en las rentabilidades de las firmas.
- *Recursos específicos de las firmas*: El valor de un recurso, puede sufrir la declinación en su productividad debido a su transferencia a otras firmas. Por ejemplo los empleados, pueden sufrir una merma en su productividad en un contexto de transferencia. La productividad de los empleados, está influenciada por factores situacionales y de motivación, entonces, no es razonable esperar que

un empleado exitoso en una compañía, pueda replicar su performance cuando es empleado por otra compañía. Algunos recursos, pueden ser casi exclusivos de una firma específica, la reputación corporativa, solamente puede ser transferida a través de la adquisición en forma total de una firma en su conjunto, e igualmente la reputación de una compañía adquirida normalmente, puede depreciarse durante el cambio de propiedad.

- *Inmovilidad de Capacidades*: Las capacidades, debido a que requieren equipos de recursos que interactúen, son más inmóviles que los recursos individuales. Sin embargo, aunque los recursos que constituyen el equipo sean transferidos, la naturaleza de las rutinas organizacionales, en particular, el rol del conocimiento tácito y la coordinación inconsciente, hacen incierta la recreación de las capacidades dentro de un nuevo medio ambiente corporativo.

Estas imperfecciones de transferencia, generan altas barreras de entrada para los competidores, y deben ser aprovechadas. Estas barreras se defienden o mantienen en el tiempo, mientras sigan por ejemplo las mismas condiciones de mercado, o las mismas tecnologías, por eso, los ejecutivos de las empresas deben mantener un equilibrio constante entre la cultura compartida internamente y el diseño de las estrategias, ya que la mayor eficiencia de los procesos, implica muchas veces, el cambio de visión y de responsabilidades jerárquicas dentro de la organización que no se adapten a los cambios reclamados por el mercado, y esta puja es una forma de comenzar a erosionar las capacidades que se poseen. Por un lado, si nos mantenemos con las mismas actividades y procesos, podemos perder el alineamiento con las satisfacciones de nuestros clientes, y por otro lado, si los cambios que intentamos introducir no se diseñan adecuadamente en las nuevas rutinas, con el convencimiento de los integrantes del sistema cooperativo, podemos perder la estructura de relaciones entre las funciones y actividades que teníamos diseñado y que generaban las capacidades organizacionales. La unidad de criterios e integración de las diferentes funciones y actividades de una organización, es una de las condiciones que respalda la propiedad exclusiva de capacidades.

Replica: La imperfecta transferencia de los recursos y capacidades, limita la habilidad de una firma para comprar, en el sentido de imitar el éxito. La otra ruta, a través de la cual una firma pueda adquirir un recurso o una capacidad, es a través de la inversión interna. Algunos recursos y capacidades, pueden ser fácilmente imitables a

través de la replica. En el negocio minorista, por ejemplo, son de fácil imitación por parte de la competencia los puntos electrónicos de sistemas de ventas, plásticos o tarjetas de carga para minoristas, y la extensión de horas de atención al público. En servicios financieros, las innovaciones en nuevos productos (tasa de interés de canje, títulos, bonos, mercados de cambios, etc.) son de fácil imitación por parte de los competidores. Mucho menos replicables, son las capacidades basadas en rutinas organizacionales altamente complejas. La habilidad de IBM para motivar a su gente, y la eficiencia y flexibilidad de Nucor en la fabricación de acero, son ejemplos de combinaciones de rutinas complejas que están basadas en un conocimiento tácito más que en un conocimiento codificado, ya que se encuentran fusionadas en las respectivas culturas corporativas. El compromiso de Xerox hacia el servicio al cliente, es una capacidad que no se encuentra situada en un departamento en particular, sino que el mismo, penetra al conjunto de la corporación y es construido dentro de la fábrica y la cultura de la corporación. La ventaja competitiva, depende del stock de recursos y capacidades que posee una firma.

Desarrollar rutinas organizacionales, nos permite un permanente conocimiento de nuestros recursos y de nuestras actividades, para identificarnos y compararnos con el medio ambiente. Crean las bases para el aprendizaje organizacional que genera las capacidades, explotando de la mejor forma nuestros recursos, que dan origen a las ventajas competitivas, y que generan además, marcos de referencia claros para diseñar alternativas de acción realistas en nuestros procesos de toma de decisiones. El conocimiento y la cultura compartida, codificados, ejercidos y respetados a lo largo de los años dentro de una organización, fortalece la identidad de sus integrantes y genera que cualquier intento de replica, deba estar acompañado por algún “valor extra”, que determine diferencias importantes en las expectativas de los clientes para que la misma genere un verdadero éxito.

Los retornos de una firma, provenientes de sus recursos y capacidades, dependen no solamente de mantener su posición competitiva a lo largo del tiempo, sino también, en la habilidad de la firma de apropiarse de esos retornos. Este tema de la apropiación, concierne a la ubicación de las rentas donde los derechos de propiedad no están completamente definidos, como por ejemplo los activos intangibles que son propiedad de la firma, como las patentes, los derechos de autor, las marcas, los secretos de

comercialización, y el conocimiento e información que poseen los empleados. Las capacidades que genera una organización deben permanecer en la misma. Ocurre muchas veces, que se generan capacidades que se van con los empleados cuando los mismos dejan de integrar la empresa, al igual que si permanecen en la organización, y los mismos se apoderan de los beneficios que generaron dichas capacidades. Por esta razón, es muy importante desarrollar rutinas organizacionales que protejan al sistema cooperativo de la infidelidad que puede surgir de sus integrantes. Estas rutinas organizacionales, deben diseñar procedimientos para que existan registros de las actividades, que permitan un control de las decisiones y de las operaciones desde su inicio hasta el final, es decir, que existan constancias de las personas que intervinieron en las actividades de la organización, cual fue el resultado de las mismas y cual fue el destino de dicho resultado. Los diseños de sistemas de información y bases de datos, constituyen ejemplos de que si no se los codifica adecuadamente para que se pueda tener acceso a ellos por diferentes integrantes de la organización, pasarán a ser propiedad de quienes los diseñaron, generando una situación de poder concentrado en pocas manos muy peligrosa para la supervivencia de la organización. Como dice Bartlett (2002), es muy importante que todo el conocimiento diseminado en la organización sea registrado, mapeado, modelado y codificado en databases, en intranets y en los sistemas, de manera tal que todos los integrantes de la organización tengan fácil acceso al mismo y pueda ser compartido. El grado de control ejercido por una firma, y el balance de poder entre la firma y un empleado individual, depende crucialmente de la relación entre las habilidades del individuo y las rutinas organizacionales. Cuanto más profundamente, se encuentren las rutinas organizacionales insertadas dentro de los grupos de individuos, y cuanto más estén respaldadas las mismas por las contribuciones de otros recursos, entonces, mayor será el control que podrá ejercer el management de la firma en su conjunto. Muchos de los problemas que han surgido en las adquisiciones de capital humano, surgen de los conflictos de derechos de propiedad entre la compañía adquirente y los empleados de la compañía adquirida. Un ejemplo de estos problemas, puede verse cuando los empleados de la antigua compañía forman una nueva firma y se llevan a los clientes. En estos casos, debe evaluarse seriamente, si continúa la existencia de la organización, o si la misma llegó a su fin dando origen a una o más organizaciones nuevas. Si la contribución individual de un empleado respecto de

la productividad de la firma, es claramente identificable e importante, y si el empleado es de fácil movilidad, y además, las habilidades del empleado ofrecen similar productividad para otras firmas, entonces, el empleado tendrá un gran poder para negociar con las diferentes empresas, como por ejemplo grandes deportistas con habilidades muy destacadas sobre los demás, o empleados muy eficientes que posean grandes conocimientos de la industria y se desempeñen en tareas ejecutivas y/o con grandes conocimientos de nuevas tecnologías. En estos casos, las capacidades de la organización dependen más de sus integrantes individualmente y serán más difíciles de mantener, como así también de apropiarse de los beneficios que generan las mismas. Por ello, las rutinas de la organización deben servir para el conocimiento conjunto, para que los procesos de toma de decisiones dependan de las diferentes funciones, de la información y resultados generados por las mismas. No podemos depender de acciones individuales desintegradoras, que actúan aisladamente sin un registro de las pautas que llevaron a sus decisiones y de la autorización jerárquica de las mismas, comenzando por los accionistas y trasladadas a los diferentes niveles ejecutivos. La vida de una organización no puede depender de un puñado de personas, debemos poseer herramientas de aprendizaje, como la participación de las diferentes funciones y actividades en cada uno de los puntos del proceso de toma de decisiones, lógicamente que de acuerdo a la responsabilidad respectiva, pero con la visión global del sistema y el entrenamiento necesario para capacitar con mayor autonomía a cada integrante. Cuanto menos identificable es la contribución de los empleados, y cuanto más específicas de la firma sean las habilidades, mayor será la proporción de retorno de las inversiones para la organización, la firma posee más poder para negociar las retribuciones de sus empleados en forma individual, ya que tiene la posibilidad de conseguir a otras personas para asumir dichas funciones. En este caso, el conocimiento o la habilidad, no está en poder del empleado, sino de la organización, la cual lo transfiere en su mayor parte a través del entrenamiento. Estos problemas de poder, los podemos ver en las rentas que fueron descendiendo en bancos de inversión como el Citibank, Salomon Brothers, Merrill Lynch y Boston (Grant 1991), que hicieron que las empresas comenzaran a apropiarse de la reputación del poder de negociación de ciertos empleados estrella, a través de que les transfieran dicha reputación, y la misma, se reflejara como una propiedad de la compañía en el todo, y no de empleados específicos en forma

individual. Esto resultó en conflictos entre el top management y empleados seniors de dichas empresas.

Argumentamos, como dice Grant (1991), que el análisis del potencial de generación de renta de los recursos y las capacidades, establece que los recursos y capacidades más importantes de una firma, son aquellos que son durables, difíciles de identificar y comprender, transferibles en forma imperfecta, de difícil réplica, y sobre los cuales la firma posee la propiedad y el control. Estos son las “estrellas” de la firma, y necesitan ser protegidos. En función de ello, la esencia de la formulación de la estrategia, debe ser un diseño estratégico que haga más eficiente el uso de estos recursos y capacidades esenciales. Por ejemplo, Harley Davidson en los años 80, se dio cuenta que la manera de sobrevivir, era apelando a su “imagen particular”, ya que sus costos y sus procesos tecnológicos, no podían competir con los japoneses. Entonces, decidió en primer lugar, mantener su identidad a través de sus modelos originales que la hacían única, y a partir del fortalecimiento de la marca (propaganda de sentimientos, bares temáticos, desarrollo de promociones, propagandas, realización de eventos etc., que identificara y fortaleciera la imagen), siguió con el mejoramiento de la productividad, pero se aseguró primero, explotar la capacidad esencial. Este es un buen ejemplo para no olvidar que diseñar la estrategia alrededor de los recursos y capacidades más visibles, puede implicar que la firma dirija su visión estratégica hacia aquellas actividades donde claramente, posee ventajas competitivas, que podrán mantenerse mientras se mantengan estables las variables del mercado más importantes. La principal capacidad de Lotus, el fabricante especializado en autos deportivos, está en el desarrollo en diseño e ingeniería, teniendo la falta de capacidades tanto en manufactura como en volumen de ventas, como para poder competir efectivamente en el mercado mundial de autos. Durante los años 80, Lotus tomó la decisión de especializarse sobre el diseño y el desarrollo como consultora para otros fabricantes de autos, y además limitó su fabricación solamente para autos de formula 1. Si los recursos y las capacidades de una firma, carecen de durabilidad o son fácilmente transferibles o replicados, entonces, la firma debe adoptar una estrategia de cosecha de corto plazo, o debe invertir en el desarrollo de nuevas fuentes de ventajas competitivas. Estas consideraciones, son críticas para nuevos lanzamientos tecnológicos en los cuales la velocidad de los cambios tecnológicos ofrece solamente ventajas competitivas temporarias. La firma, debe buscar explotar su

inversión inicial antes que la misma se vea enfrentada por empresas que logren poder en el mercado, por tecnologías similares, o nuevas tecnologías que superen a las actuales tecnologías de la firma. Cosechar en el corto plazo, tiene los riesgos de no poder estructurar una estrategia empresarial basada en negocios diferenciados que puedan reorganizarse rápidamente para poder adaptarse ante la aparición por ejemplo de nuevas tecnologías, en estas industrias, una capacidad organizacional esencial es la flexibilidad. En el caso que podamos establecer una ventaja competitiva que no sea de corto plazo, debemos desarrollar rutinas organizacionales para comenzar a desarrollar nuestras capacidades e ir perfeccionándolas en el tiempo a través del aprendizaje organizacional, buscando la propia perfección que nos permita tener mayor influencia sobre las variables del mercado. En industrias en las cuales las ventajas competitivas estén basadas sobre la diferenciación y la innovación, y dicha innovación pueda ser imitada (como por ejemplo servicios financieros, ventas minoristas, ropa de moda y juguetes), las firmas tienen un pequeño tiempo de oportunidad durante el cual deben explotar dicha ventaja, antes que los imitadores puedan alcanzarlas. Bajo dichas circunstancias, las firmas no solo deben tener en cuenta como mantener las ventajas que posee, sino también, la capacidad de flexibilidad y de respuesta que permita la creación en forma rápida, de nuevas ventajas competitivas para contrarrestar las acciones de los competidores, que implica en muchos casos la constante renovación de los productos.

Respecto de las posibilidades de imitación, debemos considerar que la cultura corporativa tiene mucha influencia en ello, Grant (1991) comenta que en estudios hechos en Joint-Venture entre empresas occidentales y empresas japonesas, se vio la característica de que los japoneses fueron capaces de imitar las fortalezas en canales de distribución y productos tecnológicos de las empresas occidentales, mientras que las empresas occidentales, no fueron capaces de imitar en forma eficiente la excelencia de manufactura y el desarrollo de nuevos productos que son capacidades de las firmas japonesas.

Una visión basada en los recursos que esté enfocada hacia la estrategia empresarial, no solo debe considerar desplegar los recursos existentes, sino también, el desarrollo de la base de recursos de la firma. Esto, incluye reemplazar la inversión para mantener el stock de recursos de la firma y para aumentar los recursos en orden de apoyar y extender las posiciones de las ventajas competitivas, como así también, ampliar el

conjunto de oportunidades para las estrategias de la firma. Mantener una ventaja a la luz de la competición y evolución de los requerimientos de los clientes, también requiere que las firmas desarrollen en forma constante, sus bases de recursos, de ir fortaleciendo las posiciones logradas, acompañando la tecnología y la estructura del mercado. Cambiando por ejemplo, las bases de las ventajas competitivas de básicos hacia complejos factores de producción, crea la posibilidad de explotar un importante rango de estos factores complejos, que determina que los mismos puedan ofrecer una ventaja competitiva más sustentable, debido a que los mismos son más especializados (por lo tanto menos movibles en los mercados de transferencia) y menos fáciles de replicar. Nuevas tecnologías o nuevos procesos de desarrollo de actividades más eficientes, que generen la creación de nuevas rutinas organizacionales, abren la posibilidad a la implementación o mantenimiento de ventajas competitivas sustentables, ya que los competidores deben actuar sobre nuevos marcos de referencia de causalidades para desarrollar nuevas estrategias, ven incrementados sus costos de tiempo de análisis y de identificación de nuestras fortalezas. El compromiso de subir de categoría (upgrade) el pool de recursos y las capacidades de la firma, requiere una dirección estratégica en términos de las capacidades que formaran las bases de las futuras ventajas competitivas de la firma, por lo tanto, la noción de “capacidades esenciales” se identifica más como un paso para el desarrollo futuro de las capacidades de la compañía que con la actualidad de las mismas. Debemos pensar siempre en la sustentabilidad de las ventajas competitivas que poseemos, por tal razón, las mismas deben ser perfeccionadas permanentemente o enfocarnos en el desarrollo de nuevas ventajas competitivas que sean más difíciles de imitar por su innovación y complejidad que traen aparejadas por ser nuevas y no encontrarse descifradas.

Las capacidades, son aprendidas y perfeccionadas a través de la repetición, las mismas se desarrollan en forma automática a través de la persecución de una determinada estrategia. La tarea esencial entonces, es asegurar que la estrategia empuje en forma constante, pero sutilmente, a las capacidades, más allá de las fronteras de la firma a lo largo del tiempo. Esto, asegura no solamente la perfección de las capacidades requeridas por la presente estrategia, sino también, el desarrollo de las capacidades requeridas para enfrentar los desafíos del futuro. Por ello el desarrollo de las rutinas organizacionales, debe acompañar a las estrategias establecidas y al resultado

de las mismas, fortaleciendo los procesos de decisión exitosos y respaldando la cultura de la organización, generando aprendizajes colectivos para ser flexibles en nuestro alineamiento constante a las necesidades de nuestros clientes y a las capacidades que poseemos. Las capacidades, deben respaldarse en las rutinas de la organización, las cuales constituyen la memoria organizacional a la cual recurrimos en forma permanente para tomar las decisiones, y desarrollar nuestras estrategias, ya que representan las estructuras de funciones y de actividades que nos identifican como se desarrollan nuestros negocios, quienes cumplen las diferentes funciones, donde buscar la información, cual es nuestra cultura y que propósito estamos buscando en el mercado.

Grant (1991) señala que Matsushita es un notable exponente del principio de desarrollo paralelo y secuencial de la estrategia y las capacidades, como por ejemplo, el desarrollo de la producción en países extranjeros, en los cuales generalmente, comenzó con la producción de productos simples como baterías, y después de esto, se movió hacia la producción de productos que requieren una mayor sofisticación, tanto en la manufactura como en el marketing, convirtiéndose hoy en día en líder mundial de productos electrónicos. El desarrollo de capacidades que pueden ser utilizadas como las bases para un rango más amplio de productos para la empresa, es una característica común de estrategias exitosas relacionadas con la diversificación, ya que los conocimientos adquiridos son el respaldo para los nuevos emprendimientos, representan la estructura que mantiene firme la nueva construcción empresarial (de productos, de servicios, de tecnologías). Las capacidades desarrolladas, permiten encarar nuevos proyectos sin la necesidad de desplegar todo un nuevo bagaje de análisis, de entrenamientos, de toda una nueva dotación de personal que desarrolle su conocimiento a la par de la empresa, las mismas permiten un crecimiento que está respaldado por una misma cultura y un mismo método de encarar y realizar los negocios que facilita la identificación de oportunidades y de resultados, que disminuye los costos de implementar nuevos desarrollos y que permite una integración más fácil de las personas en los nuevos emprendimientos. En este sentido, la adición secuencial de productos para acompañar la experiencia a través del desarrollo tecnológico, de manufactura, y de marketing, fue una característica en la diversificación de Honda de motos hacia autos, y la expansión de 3M de los abrasivos hacia los adhesivos, video tape y discos para computadoras. En orden de explotar en forma completa el stock de recursos

existentes, y para desarrollar ventajas competitivas en el futuro, debemos considerar que es necesaria la adquisición de recursos complementarios. Por ejemplo, la transformación de Disney entre 1984 y 1988 se debió a que Disney tenía sin utilizar en forma eficiente sus recursos. Lograr una mejor utilización de los estudios y experiencia en animación, requirió la adquisición de talentos creativos, expresados en directores, actores, escritores y dibujantes, también se adquirieron nuevas y mejores propiedades y una mejor utilización del marketing. El desafío de la organización en estos casos, es desarrollar las rutinas existentes para que sigan manteniendo la unidad de criterios en los integrantes de la misma, en los procesos, y en la cultura que respaldan las actividades que se realizan para atender los nuevos requerimientos del mercado. Como expresa Harrison (1997), la principal manifestación de la naturaleza dinámica del proceso gerencial de toma de decisiones es la sinergia que se produce por el funcionamiento interrelacionado del proceso total. La presencia de sinergia, significa que las funciones de la toma de decisiones tienen un mayor valor como componentes del proceso que como funciones en sí mismas.

Consideramos que los recursos y las capacidades de una firma, son los aspectos centrales en la formulación de una estrategia, ellos son las constantes primarias sobre las cuales una firma puede establecer su identidad y dar forma a su estrategia, y además son la fuente primaria de la rentabilidad de la firma. El punto fundamental de la visión basada en los recursos para la formulación de una estrategia, es comprender la relación entre recursos, capacidades, ventajas competitivas y rentabilidad, en particular la comprensión de los mecanismos a través de los cuales las ventajas competitivas pueden sustentarse a lo largo del tiempo. Esto requiere el diseño de estrategias que exploten al máximo las características únicas de la organización, las cuales se identifican más claramente con la construcción de rutinas organizacionales que codifiquen explícita o implícitamente cuales son los valores, capacidades y habilidades compartidas que integrados y coordinados de una forma determinada, nos permiten seguir procedimientos más eficientes para tomar decisiones más acertadas, alineadas a los requerimientos del mercado.

D - La estrategia y la permanencia en el tiempo de la empresa

Como ya hemos mencionado, la estrategia de la firma, debe considerar tanto los aspectos externos (medio ambiente y mix de productos), como los aspectos internos, las características de la firma (recursos físicos, financieros y humanos de la misma), como así también su cultura y su historia, las cuales conforman sus características especiales. Esto representa un enfoque evolutivo, a través del cual lo que buscamos, es conciliar las oportunidades que nos presenta el medio ambiente con las fortalezas que poseemos para poder aprovechar dichas oportunidades, diseñando estrategias enfocadas en nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestra cultura y su alineamiento con las necesidades del mercado. Simon (1993), establece que el crecimiento de las empresas, debe analizarse tanto dentro de la economía general como de la industria en particular, y se ve que generalmente, la magnitud del crecimiento, es mayor respecto del crecimiento de la economía que respecto del crecimiento de la industria. Las firmas, parecen tener una gran dificultad en retener ventajas comparativas sustanciales respecto de sus competidores dentro de la misma industria, por períodos muy largos, debido a que:

- La firma que hizo grandes innovaciones que impactaron en el mercado, después ve como sus competidores tratan de imitar dichas innovaciones.
- Determinadas circunstancias, permiten a la empresa generar ventajas competitivas que no son producto de su trabajo en la innovación, sino que se deben a situaciones coyunturales que generan estas preferencias en el mercado.

De todas formas, consideramos que siempre es conveniente el desarrollo de rutinas organizacionales que respalden nuestros procedimientos más eficientes, y promuevan el mejoramiento constante de los mismos para generar siempre un gran esfuerzo de parte de nuestros competidores si es que intentan imitarnos. Cuanto mayor conocimiento de la integración y funcionamiento de las diferentes áreas de la organización tengan sus integrantes, mayor será el poder de respuesta de la firma para contrarrestar los intentos de desplazamiento por parte de sus competidores. El mayor conocimiento, genera una mayor habilidad en la toma de decisiones para imaginar y elegir correctamente las alternativas de acción de la firma. Cuando diseñamos un planeamiento estratégico, debemos considerar las acciones pertinentes para poder apropiarnos de las ganancias que pueden obtenerse en industrias en crecimiento y para alcanzar un crecimiento normal en industrias estables. Si no desarrollamos procesos de decisión y de acción,

que generen una información adecuada de las actividades de la empresa, existirá el riesgo de que la organización no reciba una retribución justa por el valor cooperativo que ha generado, más allá de las retribuciones individuales de sus miembros. La organización como tal, también debe recibir su retribución por el valor generado y por la necesidad de adquirir beneficios que aseguren su supervivencia. En los momentos de crecimiento del mercado, se deben explotar al máximo las ventajas competitivas antes de que las mismas puedan erosionarse, mientras que en mercados estables, se deben obtener beneficios que permitan seguir manteniendo la posición lograda, no dejando lugar a acciones de competidores que fácilmente, a través de precios bajos o mejor calidad, puedan desplazarlos fácilmente.

De acuerdo a los conceptos de Simon (1993), decimos que un rápido crecimiento, significa participación en un mercado en crecimiento o un incremento en la participación de mercado. Las maneras más usuales en las cuales pueden darse estas situaciones son:

- Innovación que desarrolle nuevos productos o nuevas tecnologías que hagan a dicho mercado más atractivo.
- Cambio en el ingreso per capita de la población
- Cambios en la estructura de la firma, que generen en la misma, divisionalización o conglomerados, como así también cambios de políticas que modifiquen la estructura interna, las habilidades y los conocimientos que acompañan a esta, juntamente con el enfoque de la misión y las fuentes de ventajas competitivas.

Para crecer o mantener su posición dentro del mercado, una firma debe:

- Buscar permanentemente nuevos productos con poder de aceptación dentro del mercado, nuevas formas de marketing y nuevas formas de financiar sus actividades.
- Invertir en nuevos desarrollos y adaptar las estructuras de la organización y asesorar a las nuevas actividades
- Anticipar los cambios en el medio ambiente (de la economía y de la industria) que puedan afectar la rentabilidad de las operaciones actuales y las del futuro.

En este sentido, buscando o encontrando el crecimiento, debemos desarrollar nuestras rutinas organizacionales en función de los cambios generados, que pueden afectar o no las capacidades que teníamos, pero que deben expresar lo que hacemos, lo que decidimos, que contribuyan a que la empresa respalde sus capacidades o genere las que

sean necesarias, facilitando la innovación, en base a un constante análisis de lo que está ocurriendo en el medio ambiente, para que los competidores no tengan un acceso fácil a descifrar y contrarrestar la dinámica de nuestras fortalezas.

En la teoría tradicional de toma de decisiones, se analizan las decisiones como un proceso de elección entre diferentes alternativas que se conocen a medida que se avanza en el tiempo. La incertidumbre es representada como probables distribuciones de futuras rentas, las dimensiones en términos de cómo es descrito el futuro y como se lo especifica a medida que avanzamos en el tiempo. Debemos complementar esta visión tradicional, como expresa Simon (1993), considerando las habilidades más importantes requeridas para sobrevivir y tener éxito en un mundo incierto, que evoluciona constantemente en forma muy rápida y que son:

- La habilidad de anticipar la forma de un futuro incierto
- La habilidad de generar alternativas para operar en forma eficiente en medio ambientes que han cambiado
- La habilidad en implementar nuevos planes en forma rápida y eficiente.

Estas habilidades, deben tener un lugar central en los procesos de planes estratégicos, y en el diseño de las rutinas organizacionales, las cuales deben ir perfeccionándose en forma permanente, los ejecutivos deben identificar los cambios que se van sucediendo en el desarrollo de las actividades y en los procesos de toma de decisiones. Las rutinas deben ser constituir marcos de referencia para la generación de alternativas, identificando las capacidades de la organización. Una función muy importante del planeamiento estratégico, en la consecución de los propósitos cooperativos, es conservar la atención, que es escasa, por lo cual, se debe aprovechar el tiempo para las actividades gerenciales de ingeniería y comprensión de las cuestiones que más importan, a partir de la obtención de información confiable de quienes actúan en el día a día de las actividades organizacionales. Las rutinas organizacionales, al respecto, diseñadas estratégicamente, para permitir la supervivencia de la organización, conforman un escudo para proteger el desenvolvimiento eficiente de la acción cooperativa en el presente, con la mayor autonomía posible del control de los puestos ejecutivos, para que estos puedan dirigir su tiempo, sus conocimientos y sus habilidades, a fortalecer las capacidades de la organización en el futuro, desarrollando las estrategias para diseños dinámicos en los procesos de toma de decisiones, alineados constantemente a los

requerimientos del mercado. Anticipar el futuro y planear en función del mismo, comienza con estimar la situación y con las actividades de inteligencia que son necesarias para construir el mismo. Un eficiente plan estratégico, implica estimar nuevas tendencias para prepararse y poder adaptarse a las mismas, considerando las capacidades que poseemos, por ejemplo, ante el calentamiento global, que nuevos ajustes deberemos realizar en los procesos productivos? A partir de los planes estratégicos, debemos comenzar a diseñar los nuevos procesos, servicios, productos y actividades que se necesitarán para adaptarnos adecuadamente a los cambios que estimamos. Debemos considerar que existen productos que pueden ser desarrollados, y que las nuevas invenciones, en muchas ocasiones, llaman a nuevas industrias como por ejemplo en el campo de la computación y la electrónica, en las cuales se desarrollan nuevas tecnologías. Adquirir experiencia para seguir los desarrollos en un medio ambiente cambiante y comenzar el plan para enfrentar el impacto de dichos desarrollos, es esencialmente un paso inicial para adaptarse a los cambios que se originan fuera de la industria, esta es una consideración importante en todo planeamiento estratégico. Todo aprendizaje de la organización, debe internalizarse y ser compartido entre sus integrantes. Las rutinas organizacionales, juegan aquí un papel fundamental como base de generación de estrategias para desarrollar las condiciones que mejor nos posicionen en interpretar que nuevas formas de productos o servicios a partir de nuestras capacidades y nuestra cultura, podemos ofrecer en el mercado que representen un mayor valor para el mismo. Si consideramos la posibilidad de ser innovadores, debemos pensar en los costos que se deberán incurrir en investigación y desarrollo, es un riesgo que se debe evaluar considerando la posibilidad que existe de tener éxito en estas actividades y poder desarrollar ventajas competitivas sustentables. Toda capacidad, se adquiere o se desarrolla en base a la experiencia, ganar posiciones en el mercado resulta de lapsos de tiempo (meses, años) de crecimiento, de desarrollo de las capacidades a través de las decisiones que fuimos tomando y que nos fueron generando una posición en la industria, ya sea en mercados establecidos o a partir de nuestras innovaciones, las cuales pueden generar nuevos mercados, pero que también requieren de experiencia, sobre todo al principio de la actividad, en la etapa de investigación y desarrollo, donde es necesaria una inversión que no tiene resultados concretos en el corto plazo, aquí se evalúan los costos vs. la posibilidad de desarrollar ventajas competitivas.

Al diseñar cualquier estrategia, siempre está presente la cultura organizacional, que Simon (1993), la define como un conjunto de premisas que residen en las mentes de quienes toman decisiones en la organización (la mayoría de sus miembros), y que son invocadas en los momentos de tomar decisiones. Los miembros de la organización, deben estar motivados para aceptar dichas premisas e incorporarlas a su comportamiento, pero de todas maneras, debemos considerar que al reclutar personal, se deben elegir a aquellos que comparten la misma cultura. La motivación, no significa solamente recompensa económica, la tendencia de las personas a identificarse con las organizaciones en las cuales trabajan, es la mayor base para la aceptación de la estructura organizacional, y tiene mayor respaldo psicológico que lo económico. La identificación con una organización, no solamente determina que fines se perseguirán, sino que tienen mayores efectos cognitivos, focaliza la atención en aspectos relevantes para los objetivos, a expensas de otras materias posibles, define un contexto o marco de referencia para analizar las situaciones, y ejerce una gran influencia sobre la información a utilizar para la toma de decisiones. La cultura organizacional, es un componente esencial de las rutinas organizacionales, las cuales al establecer los procesos más eficientes, considera los valores compartidos de sus integrantes, lo cual facilita la predisposición del grupo para alcanzar la eficiencia planteada. Por ejemplo, existen culturas empresarias en las cuales se valora mucho la competencia interna de sus integrantes, por lo cual, buscan la implementación de mayores retribuciones hacia los mayores logros individuales, en cambio, existen otras empresas que tienen la cultura de fomentar más el trabajo en equipo, distribuyendo los resultados alcanzados de manera más homogénea entre todos los integrantes de la organización. No se pueden aplicar los mismos parámetros en el diseño de las rutinas organizacionales para estos dos tipos de culturas diferentes. La cultura compartida, define los límites dentro de los cuales los integrantes de una organización permanecerán unidos en el tiempo, compartiendo sus esfuerzos para mantener con vida a dicho sistema cooperativo. Debemos tener en cuenta que los seres humanos, poseemos racionalidad limitada, no tenemos otra opción que atender en forma selectiva a nuestro medio ambiente en el cual operamos y a la información obtenida del mismo. La identificación con grupos, es el mayor mecanismo selectivo que controla la atención humana dentro de las organizaciones, y es un aspecto muy importante a tener en cuenta en el planeamiento estratégico, sobre todo en las

cuestiones en las cuales existe confusión acerca de que las recompensas monetarias son más importantes que la identificación. Si tenemos una visión de supervivencia de corto plazo, posiblemente, los incentivos monetarios del presente jugarán un papel importante para decidimos a integrar una organización determinada, en cambio, si la perspectiva de supervivencia se basa en el largo plazo, los incentivos monetarios del presente, no juegan un papel tan importante en dicha decisión. En este último caso, evaluaremos las posibilidades de desarrollarnos en la actividad que más nos gusta, de compartir nuestro tiempo con gente que comparta nuestros mismos valores, nuestra cultura, y otros factores que tienen que ver más con aspectos más emocionales que materiales de las personas.

De acuerdo a Simon (1993), identificar nuevos asuntos que requieren atención, es el primer paso para un nuevo proceso de planeamiento estratégico. El segundo paso, es descubrir posibles direcciones de respuesta para enfrentar el futuro. La búsqueda de nuevas alternativas, no es en principio una búsqueda de soluciones hechas a medida para problemas u oportunidades hechas a medida, las cuales se trata de implementar a través de las rutinas de la organización, más común, es un proceso de resolución de problemas que busca descubrir, inventar, diseñar o ensamblar nuevos productos o cursos de acción, tomando por ejemplo, materiales o materias primas disponibles. El premio nobel de química en 1.991 E.B. Cobey (Simon 1993), es pionero en desarrollar programas de computación automáticos e interactivos para sintetizar nuevas sustancias químicas y utilizar dichos sistemas en sus propios trabajos. Estos son programas de resolución de problemas, que utilizan técnicas heurísticas para la investigación, guiados por análisis de medios a fines de encontrar determinados reagentes y determinadas reacciones para producir las moléculas deseadas, tomando en cuenta los costos de los materiales y de la energía, junto con la eficiencia de las reacciones en términos de rendimiento. Siguiendo esta idea, la industria química, también ha desarrollado programas para el diseño automático de procesos manufactureros que puedan implementar secuencias de reacción requeridas. Para encontrar una ley científica que describa un cuerpo de datos adecuadamente, se requiere generar funciones posibles de implementar, por tal razón, el diseño también ha sido estudiado ampliamente en el dominio de la arquitectura, donde los procesadores que utilizan los expertos que diseñan también revelan una alta selección heurística entre componentes para elegir a los

mismos y ensamblarlos en la composición de productos. En el dominio de la estrategia corporativa, el diseño tiene varios niveles. En el nivel más general, debemos definir la misión de la empresa e identificar sus fuentes de ventajas competitivas, en un nivel más concreto, nos debemos enfocar hacia la búsqueda de nuevos productos, la búsqueda de nuevos mercados y las interacciones de los productos con mercados. Ninguno de ellos es simplemente una materia de elección entre alternativas disponibles, todo requiere el descubrimiento y diseño de nuevas alternativas. Por esta razón, los puestos ejecutivos, necesitan del tiempo adecuado para diseñar libremente a partir de todo el bagaje de conocimientos y habilidades que poseen, la combinación de recursos y capacidades que le brinde la supervivencia más eficiente a la empresa. Los ejecutivos, deben liderar los diseños de las estrategias a fin de ir generando alternativas de acción que cuando son eficientes, exitosas, deriven en la realimentación de las rutinas organizacionales para que las mismas integren los procedimientos de toma de decisiones con la cultura que comparten quienes conforman la organización y alinear la misma con los segmentos del mercado que la valoran y retribuyen a la misma interactuando con la organización. El diseño de la estrategia, debe hacerse permanentemente. El momento en el cual la empresa disfruta sus recientes sucesos, es el tiempo en el cual es necesario planear las próximas iniciativas. Esto es mejor comprendido en industrias cuyos productos tienen un período corto de vida y cuyas firmas sobreviven con la innovación. Esto se entiende menos en industrias en las cuales su existencia es más estable. El planeamiento estratégico, necesita ser organizado e institucionalizado como una responsabilidad continua, y aunque el mismo, tenga una gran parte de su diseño en la innovación, también debe ser influido por rutinas organizacionales en los procedimientos que tengan que ver con la información que se necesita y los canales de comunicación que relacionan las diferentes funciones que desarrollan las actividades de la organización.

Para que resulte eficiente, una declaración de misión o una descripción de las ventajas competitivas de la organización, deben ser parte de la mentalidad de todos los miembros de la misma que tienen la responsabilidad de tomar decisiones o de colaborar en dicho proceso, esto permite mantener una coherencia en todos los comportamientos y actividades que se desarrollan. Cuando los miembros de la organización se encuentran identificados entre sí, resulta mucho más fácil la coordinación de las actividades y el cumplimiento de los objetivos, ya que la comunicación es más fluida, más

comprensible, se identifican más rápidamente las necesidades y es más rápido el desarrollo del proceso de toma de decisiones. La cultura compartida y respetada entre los integrantes de la organización, fortalece el desarrollo de capacidades organizacionales que representan ventajas competitivas sustentables, debido a la fuerte integración y coordinación en los procesos organizacionales, que se actualizarán permanente como consecuencia de su conocimiento grupal, que motivara a los integrantes del mismo por su sentimiento de pertenencia, de ir en busca de su permanente perfeccionamiento. Muchas veces, se dice que las presiones de las actividades diarias y de las crisis, perjudican el planeamiento, ya que las cuestiones de corto plazo, crean prioridades y directivas de acción que absorben el tiempo, la focalización y la energía de los gerentes a expensas de las cuestiones de largo plazo. El remedio obvio para este problema universal, coincidiendo con Simon (1993) sería crear unidades organizacionales especiales cuya responsabilidad sea ocuparse de los temas de la actividad del planeamiento estratégico, pero esto, no siempre funciona, debido a que por un lado, no todas las personas tienen la misma capacidad, existen personas sagaces y eficientes que muchas veces pueden ocuparse de manejar presiones y si las tenemos, no es necesario crear nuevas funciones, y por otro lado, no se puede planear sin estar al tanto de los sucesos del día a día, se necesita estar en el campo de batalla para tomar decisiones correctas en función de información correcta, la cual, muchas veces, si no se está en el lugar indicado, no llega nunca o si llega, no se sabe utilizar bien. Por ello, las rutinas organizacionales, en este sentido, decimos que representan un medio muy valioso para evitar estos desfasajes en las funciones ejecutivas que terminan siendo absorbidas por los problemas operativos repetitivos para los cuales no se analizaron y establecieron los procedimientos más eficientes que encuentran la solución a los mismos. Las rutinas organizacionales bien diseñadas, promueven el ahorro de tiempo y la eficiencia en la solución de problemas que involucran el desarrollo de las tareas del sistema cooperativo, debido a que generan respuestas rápidas y adecuadas a las tareas e inconvenientes operativos diarios con los cuales se enfrenta la empresa, permitiendo focalizar a los gerentes en los procesos decisorios que involucran las estrategias de la organización. Los gerentes deben tener una visión global de las funciones a su cargo, deben coordinar e integrar a las personas a las cuales dirigen y consultarlas en materia de resultados y de integración de procesos acerca de sus tareas para obtener todos los

conocimientos disponibles antes de diseñar sus estrategias. Los gerentes, como así también los directores en puestos más altos, deben enfocarse en los aspectos que involucren determinar la forma en que se combinarán los recursos existentes, deben tener un permanente contacto con las personas, a nivel de análisis final, no de cada detalle en particular, para determinar cuáles son las principales variables sobre las cuales actuar para desarrollar los diferentes roles a asumir en el cumplimiento de las tareas que nos lleve a las metas establecidas. El problema de aislar a las unidades de la organización en la estrategia de planeamiento, está en los inconvenientes que esto causa en el desarrollo y la introducción de nuevos productos. Una de las ventajas que tienen las empresas de manufactura japonesas, como dice Simon (1993), es la rapidez con la cual generan ideas para el desarrollo de nuevos productos o el mejoramiento de los ya existentes. Esto se debe a la rutina que tienen de trabajar en equipo, por ejemplo, intervienen en forma conjunta los ingenieros de venta y los ingenieros de producción en el diseño para el desarrollo de productos. Por eso decimos que debe existir un equilibrio permanente entre el planeamiento estratégico y las operaciones o actividades que va desarrollando la firma, debemos diseñar adecuadamente el sistema de comunicación para mantener una adecuada información de lo que está sucediendo y confrontarlo con el planeamiento para integrarlos en un equilibrio empresarial. Una forma de lograr esto, es a través de la rotación en el trabajo de las personas, para que conozcan tanto las necesidades de información del planeamiento, como las urgencias que requieren las actividades diarias de la organización, lo que genera un valioso aprendizaje para todos los integrantes del sistema cooperativo y la posibilidad de perfeccionar las rutinas organizacionales, integrando las diferentes visiones para una mejor coordinación de las tareas. Para identificar de manera más adecuada los horizontes futuros, e integrarlos a la estrategia, es necesario mantener un constante contacto con el medio ambiente, identificando aquellos que son más relevantes para los intereses de la organización. La atención nunca debe dejar de lado al cliente y el medio ambiente científico y tecnológico, por ejemplo, la función de marketing, no solamente consiste en vender, sino también implica obtener información para corregir el presente y prever el futuro, estructurando adecuadamente los datos de ventas, gastos y participación en el mercado. Otro ejemplo, es la función de Investigación y Desarrollo, que no solo inventa y desarrolla productos, sino que también sirve para unir a la organización con el medio

ambiente científico, funcionando como un canal de comunicación con las novedades del mismo. Las disciplinas científicas, por ejemplo, operan como archivos de colecciones de libros, escritos y reuniones profesionales que brindan información sobre las nuevas tendencias que influirán en el futuro, las cuales nos nutren para perfeccionar nuestras rutinas organizacionales y ayudan en los diseños de los planes estratégicos para alinear a la empresa con las necesidades de nuestros clientes. En este sentido, las empresas que actúan en industrias en las cuales existe un cambio rápido de productos, por ejemplo la ropa o los productos farmacéuticos, tienen mayor conciencia de organizar permanentemente actividades de inteligencia para investigar el mercado, de lo contrario su supervivencia se encuentra en peligro por no poder responder a cambios inesperados para los cuales no se pueda integrar. Deben producir constantemente innovaciones que permitan mantener la fidelidad de los clientes, los cuales permanentemente son incentivados a consumir nuevos productos, que aparentan ser más eficaces, de mayor calidad, que brindan mayores servicios, con mejores precios, y que pueden resultar muy tentadores de comprar.

El planeamiento estratégico, debe estar dirigido a poder descifrar la enorme incertidumbre y el constante cambio que las modernas organizaciones encuentran en el medio ambiente al cual deben adaptarse. La tarea del planeamiento estratégico es asegurar un flujo de nuevas ideas que permitan a la organización continuar su adaptación a lo que pide el mercado. Comprender lo que puede pasar, implica identificar las variables que poseen más influencia en el mercado para poder posteriormente, diseñar estrategias de acción que nos permitan adaptarnos o controlar dichas variables. Hacer elecciones y evaluar las mismas, son los últimos pasos en el proceso de decisión, y a menudo, las más importantes. Antes que sean hechas las elecciones, debe ser identificada la ocasión para la elección, el esfuerzo debe ser enfocado en los problemas o en las oportunidades que se presentan, y deben designarse posibles cursos de acción. La identificación de problemas y la generación de alternativas, son componentes cruciales de la estrategia, las mismas, se relacionan directamente con la intuición, con el conocimiento acumulado a lo largo del tiempo, el cual, si es debidamente almacenado y comunicado a través de las rutinas organizacionales, establece más claramente, las relaciones de causalidades que se producen en el medio ambiente, que permiten por un lado, acotar la generación de

alternativas, evitando excedernos en el tiempo de análisis y comprensión para poder aprovechar las oportunidades en el momento en el cual se presentan, y por otro lado, identificar con mayor precisión las alternativas más eficientes para la organización. El planeamiento estratégico, no se genera por sí mismo o simplemente a través de establecer unidades organizacionales formales para el desarrollo del mismo, el esfuerzo del planeamiento, será eficiente solamente si el mismo penetra a toda la organización con los valores respetados y compartidos. La misión de la organización, sus objetivos, establecidos en las mentes y evocados en las ocasiones de decisión, es crucial para lograr una comunicación comprensible entre sus integrantes, que posibilite la participación oportuna de cada uno de ellos a lo largo del proceso de toma de decisiones del sistema cooperativo. La identificación organizacional, es esencial para la implementación de planes estratégicos, ya que junto a la lealtad, implica que sus integrantes internalicen una visión estratégica permanente en el desarrollo de sus actividades y en sus decisiones, en los cuales se identifiquen problemas, se diseñen cursos de acción alternativos, y se implementen los mismos de una forma acorde para el desarrollo de las capacidades organizacionales enfocadas al desarrollo de los mejores medios para la satisfacción de las necesidades de los clientes.

E - Las capacidades de la empresa y el desarrollo del resultado de sus esfuerzos

En respuesta a los cambios del medio ambiente y del mercado, los proyectos de desarrollo se convierten en un punto central para analizar la tensión entre la innovación y el status quo, es decir, la disyuntiva organizacional para mantener o reemplazar las capacidades esenciales. Debemos preguntarnos si las rutinas organizacionales que poseemos, están funcionando en forma eficiente, si nuestra posición en el mercado, es mejor o peor que en el pasado y que perspectivas futuras podemos llegar a enfrentar con los cambios que pueden presentarse o que podamos generar nosotros mismos. Tenemos que contemplar que las capacidades, son consideradas esenciales, si las mismas crean una diferencia estratégica para la empresa, si generan la posibilidad de mantener o desarrollar ventajas competitivas sobre nuestros competidores en el mercado. En un punto determinado de la historia de la empresa, las capacidades esenciales deben evolucionar en respuesta a los cambios que se han ido generando, y la

supervivencia de la organización, depende del éxito que se logre en el manejo o gerenciamiento de dicha evolución. Los proyectos de desarrollo de nuevos productos y de procesos, son temas conflictivos entre la necesidad de innovación y la retención de importantes capacidades. Los gerentes de dichos proyectos, se enfrentan a la paradoja acerca si las capacidades esenciales simultáneamente fomentan e inhiben el desarrollo. Los proyectos de desarrollo, revelan una fricción entre la estrategia tecnológica y las prácticas corrientes de la empresa, ya que si no somos flexibles en nuestra visión estratégica, podemos enfocarnos solamente a crecer o diversificarnos sin actualizar las capacidades, estableciendo una determinada rigidez que impida imaginar o asumir mejores alternativas de acción para la empresa. Las rutinas organizacionales, en esta situación, deben ordenar el pensamiento de los sistemas cooperativos, las mismas deben generarse a partir de la experiencia de dicho sistema, el cual puede identificar los procesos más eficientes para tomar decisiones y realizar las tareas, pero sin dejar de considerar el contexto en el cual se desarrollan. En la medida en que la empresa se encuentre en un lugar de privilegio en el mercado (según los objetivos que se han pautado), le resultará más difícil innovar o realizar cambios sobre sus rutinas, pero el planeamiento estratégico, debe evaluar las nuevas tendencias que pueden producirse en dicho mercado y valorar dichas tendencias con sus capacidades y sus rutinas para determinar si las mismas deben y pueden modificarse o innovarse a los efectos de ser más eficientes en la oferta nuevos bienes y servicios hacia los clientes.

De acuerdo con Leonard-Barton (1992), las capacidades esenciales, son definidas como únicas, distintivas, difíciles de imitar, de competencia superior, y generadoras de recursos y habilidades. Las mismas generan un aprendizaje colectivo y compartido dentro de la organización. Constituyen un conjunto de habilidades, activos complementarios y rutinas que constituyen las bases de las ventajas competitivas de la organización. Desde una visión basada en el conocimiento, las capacidades esenciales conforman el conjunto de conocimientos que distinguen y proveen una ventaja competitiva. Estos conocimientos tienen cuatro dimensiones:

1. El conocimiento y las habilidades de los empleados. Esta primera dimensión, abarca los conocimientos y las habilidades distribuidos entre las personas, es aquella que se relaciona frecuentemente con las capacidades esenciales, abarca tanto la comprensión técnica como científica específica de la empresa. Es un conocimiento

menos explícito, cada uno de los integrantes de la organización posee una parte del conocimiento total de la misma en su mente. En ciertos puestos ejecutivos, existe un conocimiento más general e integrado.

2. El conocimiento contenido en los sistemas técnicos. Es el resultante de años de acumulación de los mismos a través de la codificación y estructuración del conocimiento tácito que se encuentra en la mente de las personas. Esta producción física o sistemas de información, representan compilaciones de conocimientos, que generalmente se derivan de múltiples fuentes individuales, por lo tanto, el sistema técnico en su conjunto, es más grande que la suma de sus partes. Este conocimiento está constituido por la base de datos que reúne toda la información acumulada a lo largo de los años y los procedimientos establecidos en la organización. Es un conocimiento explícito que acumula la información a lo largo del tiempo, y a la cual podemos recurrir permanentemente para comprender las causas de la situación presente de la empresa. Se encuentra codificado en los diferentes sistemas de información de la empresa.
3. Los procesos de creación y control del conocimiento, que están guiados por los sistemas gerenciales. Esta dimensión, representa los medios formales e informales a través de los cuales se crea el conocimiento (información, capacitación y entrenamiento) y se controla el mismo (sistemas de incentivos y estructuras de reportes).
4. Los valores y las normas asociadas con los diferentes tipos de conocimientos y los procesos de creación y control de los conocimientos. Esta dimensión, representa el valor asignado dentro de la empresa al contenido y a la estructura del conocimiento (por ejemplo, ingeniería química vs. experiencia de marketing, sistemas abiertos de software vs. sistemas propios), los medios de recolección de conocimientos (grados formales vs. experiencia) y el control del conocimiento (emprendimientos personales vs. jerarquías gerenciales). Igualmente, los sistemas físicos tienen valores, por ejemplo, las organizaciones que tienen una fuerte tradición de lo individual vs. un control centralizado sobre la información, prefieren una arquitectura de software y de hardware que permita mayor autonomía a cada punto de la red de trabajo. Esta dimensión, establece los procedimientos a través de los

cuales la empresa generó capacidades esenciales y en virtud de ello, establece diferentes valores para las distintas funciones de la organización.

Las cuatro dimensiones de las capacidades esenciales, reflejan conductas acumuladas y creencias basadas en anteriores sucesos corporativos. Una de las ventajas de las capacidades esenciales, es que se basan en la herencia única y distintiva de la organización que no es fácil de imitar, por lo que pueden constituir ventajas competitivas sustentables mientras no existan grandes cambios en el mercado o la industria.

Las competencias esenciales, están institucionalizadas, esto significa que son parte de la realidad organizacional, y que son producto de las decisiones hechas a lo largo del tiempo y de los eventos de la historia corporativa. Sobre las mismas, la organización construye el diseño que acompaña a los medios a través de los cuales se satisfacen las necesidades de los clientes. La tecnología que se encuentra insertada en los sistemas técnicos y en las habilidades, generalmente tiene sus raíces en los primeros productos de la empresa, y a partir de los mismos, es que se construyen las mejoras e innovaciones que se desarrollan a lo largo del tiempo y que van configurando las características de las competencias esenciales.

Los sistemas gerenciales, también evolucionan a lo largo del tiempo en respuesta a la interpretación de evolución de los empleados en cuanto a sus roles organizacionales y a las necesidades de resguardar ciertas acciones. El grado de capacidad de actuar en forma autónoma de los integrantes de la organización, ya sea por sus conocimientos, sus caracteres o por la eficiencia de las rutinas organizacionales que se hayan implementado, determinará el rol de los gerentes en la empresa. A menor autonomía de los empleados en sus tareas organizacionales, mayor será el compromiso de los gerentes con las tareas operativas, y a mayor autonomía de los empleados en el desarrollo de sus funciones, mayor será el compromiso de los gerentes (debido al tiempo disponible) con el planeamiento estratégico. El origen de los sistemas gerenciales está dado por los valores organizacionales, que surgen de la perspectiva de sus fundadores y líderes, quienes van diseñando con sus decisiones las capacidades esenciales de la organización, por ello, cada capacidad esencial, es un sistema de conocimiento interdependiente e interrelacionado y depende de cada empresa, la importancia que tendrá cada una de las dimensiones de dichos conocimientos en los valores de la organización. Por ejemplo, la

información y los procedimientos insertados en los sistemas técnicos, como los programas de computación, son relativamente más importantes en las compañías de tarjetas de crédito que en las firmas de consultoría de ingeniería, ya que en estas últimas, el conocimiento se encuentra en su mayor parte insertado en los empleados (dimensión de habilidades).

Cuando se comparten los conocimientos, los sistemas técnicos y los valores de la organización entre los integrantes de la organización, esto nos permite fusionar a los mismos con los proyectos de la organización, nos ayuda a relacionar el presente con el futuro, estableciendo con mayor precisión, las posibilidades de desarrollo que puede alcanzar la empresa con los recursos disponibles para evaluar posteriormente que acciones debemos emprender para alcanzar nuestros objetivos o cambiar los mismos si estimamos que no es posible lograrlo. Vamos construyendo el aprendizaje organizacional que es la base para la creación de capacidades organizacionales. De acuerdo con Leonard-Barton (1992), decimos que uno de los elementos más necesarios en las capacidades esenciales, es la excelencia en las habilidades técnicas y profesionales y el conocimiento acumulado en los principales productos de la empresa. Los gerentes encargados del desarrollo de proyectos basados en dichas capacidades, tienen la posibilidad de contar con recursos muy importantes para sus fines, que aunque no tengan experiencia previa en otras tecnologías, pueden desarrollar grandes ideas impulsados por la excelencia de sus habilidades y el trabajo en equipo integrado para volcarlos en la innovación. Esta es una ventaja de tener una base de competencias esenciales que puede ser la fuente de diversificación hacia nuevas tecnologías, ya que muchos de los potenciales competidores tienen que comenzar a imitar la tecnología desarrollada en primera instancia para poder acceder a la nueva, el factor experiencia (conocimientos y habilidades acumulados en el tiempo) juega aquí un papel preponderante. Las rutinas organizacionales, conforman en este aspecto, una gran fortaleza para la organización, ya que plasman en la realidad, el conocimiento y las habilidades adquiridas, de una forma ordenada, que nos permite identificar y por lo tanto, aprender estos conocimientos y capacidades de manera más rápida y clara, posibilitando el alineamiento más rápido con el mercado en el desarrollo de nuevos y mejores productos y servicios. Las técnicas desarrolladas por los empleados, junto con los sistemas de información, los procedimientos administrativos y productivos, las

herramientas técnicas, los procesos de ventas y de distribución, junto a los procesos de toma de decisiones alimentan en forma permanente las rutinas organizacionales para ir perfeccionando nuestras actividades, generando espacios constantes para las mejoras y las innovaciones que nos ubiquen mejor en el mercado en función de las capacidades desarrolladas. En el caso por ejemplo de instrumental técnico, podemos nombrar a los simuladores de pruebas de autos en terminales automotrices, que son equipos sofisticados que testean los desarrollos realizados en los productos.

Los sistemas gerenciales, también pueden constituir competencias esenciales cuando los mismos incorporan conocimientos y habilidades no conocidos en el mercado. De ellos surgen por ejemplo, los sistemas de incentivos, que bien diseñados y enfocados a las actividades de innovación, son componentes críticos de ciertas capacidades esenciales, como por ejemplo el desarrollo de sistemas de educación para los empleados que potencien las habilidades de la organización aplicadas tanto a sus productos, servicios y procesos. El aumento del conocimiento y las habilidades de los integrantes de la organización, genera criterios de acción más amplios, a través de los cuales, se identifican mayores posibilidades para el desarrollo de las actividades de la empresa. Los conocimientos que son promovidos por los líderes de la organización y que se encuentran insertados en las prácticas gerenciales, afectan a todos los procesos de desarrollo y generan una identidad organizacional que a lo largo del tiempo se convierte en prestigio. Se crean rutinas de procesos que respaldan los emprendimientos basados en la confianza sobre la habilidad de las personas para generar nuevos y mejores productos y servicios, lo cual es una fuente de creación de competencias esenciales. En la medida en que una empresa, a través de sus negocios, sea reconocida por ciertas capacidades esenciales, atrae, mantiene y motiva a personas talentosas que valoran el conocimiento que está infiltrado en dichas capacidades, y que disfrutan buscar desafíos compartidos con sus pares que les permita crear un status asociado con las habilidades de su función, que derive en la creación posterior de una disciplina dominante dentro del sistema cooperativo. Por ejemplo, en la industria química, la base del conocimiento está constituida por la química y la ingeniería química, para la industria de las computadoras y la electrónica, la base del conocimiento es la ingeniería en electrónica y en computación y el software operativo de los sistemas. Crear capacidades esenciales, brinda prestigio a la empresa, por lo tanto, si dichas capacidades se mantienen en el

tiempo, generarán la posibilidad de que profesionales reconocidos quieran participar dentro de la organización, potenciando su prestigio con el de otros profesionales reconocidos, con los cuales comparten un sistema cooperativo en la permanente búsqueda de la excelencia. La historia o trayectoria exitosa de una empresa, motiva a la gente talentosa a trabajar en ella. Estas personas, buscan el status de pertenecer y destacarse en dicha organización ya que están motivadas y se enfocan en forma permanente en buscar nuevas oportunidades para el conocimiento acumulado, beneficiando de este modo, al propio aprendizaje organizacional.

De todas maneras, debemos considerar que los éxitos del pasado, basados en las capacidades esenciales, las que pudieron formarse por los valores, las habilidades, los sistemas gerenciales y los sistemas técnicos comprendidos dentro de la organización, pueden crear rigidez en las competencias esenciales de la organización, y por lo tanto, no atender a nuevas demandas que requiere el mercado. Se corre el riesgo de no tener la flexibilidad de adaptarse a las nuevas tendencias que puedan generarse. Las capacidades esenciales, deben evaluarse con un criterio de eficiencia de mercado, de considerar siempre la flexibilidad del cambio en búsqueda de las satisfacciones de los clientes. No todas las funciones de una empresa, tienen la misma preponderancia en los procesos de toma de decisiones, muchas veces, enfatizamos una disciplina sobre otras, generando que la empresa de alguna manera, sea menos atractiva para aquellas personas talentosas que no pertenezcan a dicha disciplina dominante, como por ejemplo personas muy hábiles en marketing, saben que su disciplina será minoritaria en una firma dominada por la ingeniería. Similarmente, los ingenieros graduados en universidades top, generalmente, consideran a las empresas manufactureras menos atractivas que las empresas especializadas en ingeniería de diseño, no solamente por un menor nivel de salarios, sino también por un menor nivel de conocimiento y habilidad entre sus potenciales colegas. Por esta razón, se debe buscar un equilibrio dentro de la organización para crear rutinas organizacionales que respalden los conocimientos, y a su vez, permitan, más allá del reconocimiento individual del trabajo de sus integrantes, mantener el prestigio de la organización independientemente de quienes integran la misma. La especialización profunda, sin dar lugar a funciones complementarias que pueden aportar visiones desde otros puntos de vista, reduce muchas veces, las posibilidades de expansión de la empresa hacia las verdaderas necesidades de los

clientes. En muchas ocasiones, los proyectos sufren la falta de personas que representen adecuadamente a los usuarios finales de sus productos, y quienes toman las decisiones sobre el proyecto, son quienes tienen la función de mayor valor dentro de la organización, como por ejemplo, en el desarrollo de nuevos productos tecnológicos que desarrollan ingenieros muy capaces en cuanto al funcionamiento de los aparatos, pero que no llegan a dar con el gusto de los clientes en cuanto a la funcionalidad del producto final. En estos casos, en lugar de pensar en la utilidad final del producto para satisfacer una determinada necesidad, nos concentramos en el producto en sí mismo. Las rutinas organizacionales en este sentido, deben contemplar la importancia relativa de las diferentes funciones de la empresa, para evitar los desfases en los cuales se le asignan mayores poderes de decisión, a funciones que no poseen toda la información necesaria para el desarrollo de sus actividades. En este ejemplo que nombramos, a los ingenieros les falta una buena información acerca de las necesidades del mercado, la cual es manejada mejor por los empleados que tienen una relación más directa con los clientes, como por ejemplo, las funciones de ventas y marketing. En algún punto del proceso de toma de decisiones, deberían integrarse ambas funciones. Lo mismo ocurre en los sistemas físicos, cuando los mismos, pueden contener rigideces relacionadas con las habilidades y los procesos capturados en el software y en el hardware, que se pueden convertir fácilmente en obsoletos. Los diseñadores de nuevos productos, muchas veces, no son concientes de la manera en que pueden estar afectando a los sistemas, por ejemplo, pueden existir problemas en la instalación de nuevos sistemas, debido a la incompatibilidad de integración de los mismos a los sistemas ya existentes. Hoy en día, se generan grandes debates dentro de las empresas acerca de la conveniencia de desarrollar sistemas de información propios o de comprar sistemas enlatados. Lo que debemos ponderar en estos casos, es la flexibilidad de integrar diversas bases de datos generadas por los distintos sectores de la empresa, la dependencia que puede crearse en función de los conocimientos de terceros, el resguardo de la información confidencial de la empresa, y la facilidad de generar y acceder a la información. Por otro lado, debemos evaluar que existen casos en los cuales personas con muchas habilidades en una determinada actividad dentro de una organización, no están interesadas en integrarse a proyectos dentro de la misma porque estas funciones se encuentran desvalorizadas en virtud de los logros personales. Generalmente, los proyectos son

logros reconocidos por el trabajo en equipo, sin que exista un reconocimiento en forma individual, y esta situación, hace más difícil escalar puestos en la jerarquía de la organización, a diferencia de los puestos de la línea de la estructura. Esto surge, porque no siempre lo que prima en las decisiones individuales, son las recompensas materiales, como por ejemplo ganar más dinero, sino que puede influir el carácter de la persona a la cual le puede interesar liderar a otros individuos, y esta característica, puede dar más reputación en estructuras jerárquicas bien definidas por funciones.

Coincidimos con Leonard-Barton (1992), que los mismos valores, normas y actitudes que respaldan una capacidad esencial y que por lo tanto permiten el desarrollo de la organización, también pueden convertirse en una barrera para la misma. Las personas establecen un contrato con la organización en el cual existe un intercambio de esfuerzos y retribuciones por los mismos, pero psicológicamente cada individuo forma su propia visión de ésta relación contractual, y esto hace que nunca puedan ser del todo claros los límites dentro de los cuales pueden actuar las personas. Puede ocurrir que personas muy comprometidas con la organización, que tengan gran responsabilidad en la toma de decisiones, se extralimiten en el trato con sus empleados, no tomando conciencia que los mismos, tienen también su vida propia fuera de la organización y que si no se la respeta, puede crear mucho disconformismo, perjudicando la eficiencia en el desarrollo de las tareas, como por ejemplo, trabajos sin tope de horarios. No debemos olvidar que al diseñar una organización, la cultura de la misma, influye en las relaciones entre sus empleados. En la medida en que detectemos rápidamente los casos que no se encuentran alineados a la cultura de la empresa, resultará menos costoso establecer las acciones a implementar para corregir dichos desvíos adaptando conductas, como por ejemplo ante la negativa de adaptación, expulsar del sistema cooperativo a dichos individuos. La identificación y la lealtad mal entendidas, pueden derivar en situaciones en las cuales los ejecutivos crean que su poder de decisión no tiene límites sobre los comportamientos de las personas, que terminan deteriorando la motivación de la organización, y para evitar estas situaciones, es necesario que las rutinas organizacionales contemplen los parámetros jerárquicos en los cuales nos movemos y el alcance de los mismos. Por ejemplo, además de realizarse valuaciones de los empleados por parte de sus jefes, los primeros también tendrían que tener ciertas vías de comunicación a través de las cuales se puedan detectar abusos de autoridad, los cuales

generalmente, son casos repetitivos y de fácil detección si brindamos la posibilidad de comunicación a todo el personal. Estructurar comportamientos y visiones inflexibles, crea estos problemas en la organización que ve reducida sus posibilidades de crecimiento. Esto en definitiva es extensible al desarrollo de nuevos productos o servicios, que de acuerdo a las demandas del mercado, requieren que dicho desarrollo o diseño, se realice principalmente en base a las habilidades técnicas que históricamente no fueron las más importantes, en estos casos la historia mal entendida, es decir, sin considerar el contexto del momento, puede jugar un papel inhibitorio para el desarrollo de la organización. Por ejemplo, en industrias químicas, la cultura, históricamente, le da un mayor valor a los ingenieros químicos que a los ingenieros en sistemas, por lo tanto, los proyectos que involucran polímetros o films, son percibidos como más prestigiosos que los proyectos de desarrollo de programas o procesos que quizás aumentaría la eficiencia de la producción, reduciendo considerablemente los costos. Lograr cambiar estas tendencias ante las demandas del mercado, requiere de la audacia y del coraje de los puestos ejecutivos, quienes en base a su conocimiento y habilidad (intuición), perciben posibilidades que pueden ser aprovechadas para el desarrollo de nuevos productos o servicios, con tecnologías o enfoques de medios de satisfacción de necesidades diferentes a los habituales de la empresa, asumiendo los riesgos involucrados con lo no conocido. Sin olvidar la historia que respalda a la organización, sus productos y las capacidades esenciales desarrolladas, siempre se debe obtener información del mercado. Esta información permite entender las necesidades existentes en función de los cambios y los avances que se producen en el medio ambiente, y no siempre lo que fue un éxito en el pasado y lo es en el presente, puede mantenerse constante en el futuro. Es muy difícil sobrevivir sin evolucionar adaptándose al medio ambiente o generando los cambios en el mismo para los cuales la organización está preparada a enfrentar. Estar atento a lo que ocurre en el mercado, nos permite ser más flexibles, enfocarnos a las posibilidades de mejorar lo que tenemos, tanto para adaptarnos a los cambios como para generar las innovaciones que generen mayor valor.

Los roles o funciones que dentro de la organización no tienen un status importante, corren el riesgo de perder el aporte de personas muy capaces y valiosas en momentos en que sus actividades pueden ser fundamentales en proyectos de innovación emprendidos. Siempre se debe buscar un equilibrio para no irnos a los extremos, es lógico que existan

funciones que en relación a las actividades de la organización tengan más preponderancia, pero esto no implica que siempre tengan la respuesta correcta para todo y además, pueden conspirar contra la flexibilidad y la innovación de la organización. En virtud del grado de facilidad de cambio de las dimensiones de las capacidades organizacionales, podemos enunciar a las mismas de mayor a menor facilidad, de acuerdo a la clasificación de Leonard-Barton (1992):

1. **Sistemas Técnicos:** Son susceptibles de cambios más fáciles porque son más exclusivos y particulares de cada unidad de la organización. Los involucrados aquí, hablan el mismo idioma, es más fácil comprender las necesidades y ver la alternativa que genera mayor valor.
2. **Sistemas Gerenciales:** Aumenta la dificultad para ser cambiados ya que se encuentran más enraizados dentro de la organización, a lo largo de las diferentes funciones, depende de la conformidad de mayor cantidad de personas para que se produzcan modificaciones
3. **Habilidades y Conocimientos:** Los mismos se fueron construyendo a lo largo del tiempo, y se encuentran incorporados en la mente de los empleados, constituyen soluciones a problemas y marcos de referencia para la acción eficiente, que para ser cambiados, se necesita del convencimiento de las personas desde lo intelectual, que en muchos casos implica esfuerzos de entrenamiento y capacitación.
4. **Valores:** Son los más difíciles de alterar ya que son la base de la cultura organizacional, conforman hábitos y costumbres aceptados, y sobre todo, respaldados por quienes tienen el mayor poder de decisión y responsabilidad dentro de la organización. Implican cambios de paradigmas.

En la medida en que las capacidades organizacionales están arraigadas con más fuerza en el interior de los integrantes de la organización (pensamiento y sentimiento), y cuanto mayor sea la coincidencia entre ellos, será más difícil modificar dichas capacidades, a menos que el mercado no cambie en un volumen importante, sus preferencias hacia los productos y servicios de la competencia.

Podemos nombrar cuatro alternativas para enfrentar la paradoja de las capacidades esenciales en cuanto a su contribución para el desarrollo de la innovación dentro de la organización o la creación de restricciones para la misma:

1. Abandono de un proyecto: Cuando no se encuentran soluciones a los problemas u objetivos planteados
2. Reincidencia: El nuevo desarrollo de ciertos productos puede no coincidir con las capacidades esenciales de la organización, por tal motivo, basándonos en las mismas, desarrollamos productos que si estén alineados en su utilidad con las capacidades de la organización.
3. Reorientación: Cuando los proyectos no rinden los resultados esperados, en lugar de desarticular el proyecto, lo enfocamos hacia el desarrollo de otros productos
4. Aislamiento: Ocurre cuando los integrantes de la organización que participan en proyectos organizacionales multidisciplinarios, son retirados por completo de sus responsabilidades de línea y asignados a los nuevos desarrollos sin tener contacto con los aspectos de la estructura que puedan generar rigidez en el pensamiento de las personas.

Siempre, al desarrollar proyectos, debemos orientarlos como instrumentos para renovar el aprendizaje organizacional, confrontando los mismos con los conocimientos existentes en la organización y así poder diseñar nuevas alternativas de capacidades esenciales. En este sentido, si poseemos eficientes rutinas organizacionales, nos brinda la posibilidad de destinar a integrantes de la organización, al desarrollo de nuevos proyectos de innovación que generan nuevos conocimientos y habilidades, más allá de las actividades funcionales de la operación diaria, los cuales permiten abstraerse de los problemas operativos para encarar actividades estratégicas, de posicionamiento en el largo plazo, que permitan el upgrade de nuestros procesos y por ende de las propias rutinas organizacionales, generando un ciclo permanente de aprendizaje y desarrollo de las capacidades de la empresa. Podríamos definir entonces una competencia esencial, como un conjunto de colecciones de conocimientos interconectadas entre sí, unidas muy fuertemente, y con un sentido integrado hacia las necesidades que intentamos satisfacer y en la búsqueda de encontrar el medio (producto/servicio) más adecuado para lograrlo. Leonard-Barton (1992), expresa que nuevos sistemas técnicos, no proveen ventajas inimitables si los mismos no son acompañados por nuevas habilidades. Las nuevas habilidades dentro de la organización, atrofian a la corporación si los sistemas técnicos son inadecuados y/o si los sistemas gerenciales como el entrenamiento son

incompatibles. Los nuevos valores de la empresa no echaran raíces si no son consideradas conductas adecuadas a los mismos. Por lo tanto, cuando del proceso de desarrollo encuentra rigideces, los proyectos pueden ser gerenciados concientemente como las acciones generativas características de las organizaciones que aprenden solamente, si la naturaleza multidimensional de las capacidades esenciales es apreciada. Los nuevos desarrollos de una empresa (productos/servicios/procesos), deben ir acompañados por una adecuada habilidad y/o conocimiento de los recursos de la organización afectados a dichos desarrollos. No se pueden plantear innovaciones sin considerar todas las funciones del sistema cooperativo que serán influenciados por las mismas, ya que todo cambio, implica dejar atrás ciertas actividades que ya no serán necesarias para lograr la eficiencia del sistema, y si las seguimos manteniendo, sin poder adaptarnos a las que verdaderamente son necesarias, no lograremos los resultados esperados, y muy probablemente, empeoraremos la situación de supervivencia de la empresa.

Debido a que las capacidades esenciales constituyen una colección de grupos de conocimientos, las mismas están distribuidas y son constantemente realizadas desde múltiples recursos. Sin embargo, al mismo tiempo que permiten la innovación, pueden impedirla. Por lo tanto, en su interacción con el proceso de desarrollo, ellas no pueden ser manejadas o gerenciadas como una entidad individual, deben ser flexibles a las necesidades que la empresa debe satisfacer en el mercado. Las capacidades esenciales, no son fáciles de cambiar ya que ellas incluyen una dimensión de valores muy penetrantes. Los gerentes, de manera inconsciente, en muchas ocasiones evitan tomar acciones que desafíen modelos de conductas aceptadas socialmente. Lo importante, es realizar un adecuado análisis que nos permita identificar y comunicar al sistema cooperativo si las capacidades esenciales, tal como están implementadas, nos están cerrando caminos de acción que podrían resultarnos beneficiosos. En este sentido, las organizaciones basadas en la tecnología, no tienen otra opción que desafiar a los paradigmas vigentes, el medio ambiente en el cual estas actúan está en un cambio constante que en muchas ocasiones provoca la rápida obsolescencia de los recursos y las tecnologías. Las organizaciones que identifican más de un marco de referencia como alternativas de acción, poseen un atributo de mucho valor que es el de la renovación constante. Es importante que los gerentes evalúen permanentemente los sistemas, las

habilidades y los valores que son considerados capacidades esenciales de la organización, de manera tal que confrontándolos con el medio ambiente (mercado), puedan identificar si existen alternativas de acción que brinden mayor valor a la organización (beneficios materiales, prestigio, participación en el mercado) y que le permitan ir asegurando con mayor solidez su existencia en el tiempo.

F - Capacidades Dinámicas

De acuerdo a Eisenhart (2000), decimos que las capacidades dinámicas, conforman un conjunto de procesos específicos e identificables como desarrollos de producción, toma de decisiones estratégicas y formación de alianzas, que crean valor a través de la implementación de estrategias adecuadas. En mercados poco dinámicos, las identificamos como rutinas, son detalladas, analíticas, constituyen procesos estables con resultados conocidos. En mercados dinámicos, también conforman rutinas, pero son procesos experimentales frágiles con resultados impredecibles. Los mecanismos de aprendizaje bien conocidos, generan la evolución de las capacidades dinámicas, debido a que enfocan la atención de las personas hacia actividades que incentiven el ejercicio del intelecto para el desarrollo de procesos organizacionales que generen la eficiencia del trabajo grupal, superando las habilidades que puedan ejercerse individualmente. Conocer adecuadamente mecanismos de aprendizaje, nos permitirá enfrentar con mayor confianza y flexibilidad la incertidumbre de los comportamientos del medio ambiente, de manera tal de entender rápidamente los problemas y restricciones que estamos enfrentando y poder generar respuestas adecuadas para superar los mismos y lograr los mejores resultados posibles para los intereses del sistema cooperativo. Sobre esta idea de construir capacidades, es que la visión basada en los recursos, se enfoca en la organización interna de las firmas, es un complemento de la estrategia sobre la estructura de la industria para obtener ventajas competitivas. Asume que las firmas son un conjunto de recursos, distribuidos en forma heterogénea entre las firmas, y que estas diferencias pueden persistir en el tiempo, por ello, para lograr ventajas sobre los demás, debemos diferenciarnos en algún aspecto que nos haga prevalecer con un mayor valor en el mercado, que represente valores que sean propiedad exclusiva de nuestra organización, y es justamente a través de nuestros recursos, que debemos construir las

ventajas, aquellas que nos harán capaces de generar decisiones y acciones únicas que desarrollen valores reconocidos en la industria o mercado en el cual actúa la organización. Como ya lo hemos definido, se alcanzan ventajas competitivas sustentables cuando se tienen recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, que se implementan en estrategias creadoras de valor que no pueden ser fácilmente imitables. En este sentido, las capacidades dinámicas, tienden a mejorar las prácticas de las empresas porque persiguen la eficiencia operativa de los integrantes de la organización, a través de una acción coordinada, que identifique el valor que poseen y que pueden generar actuando cooperativamente y con una visión evolutiva, los valores esperados por el mercado. Los recursos con los cuales configuramos las capacidades dinámicas, son activos físicos, humanos, y organizacionales específicos, que pueden ser utilizados para implementar estrategias creadoras de valor. Son las decisiones organizacionales, las que determinaran la posibilidad de que los mismos puedan generar valor, y a su vez, condicionan en cierta medida las alternativas que puedan generarse en dicho proceso decisorio. Entonces, podemos decir que las capacidades dinámicas, son los procesos de las firmas que utilizan recursos, especialmente aquellos para integrar, reconfigurar, ganar y liberar recursos, para generar y crear cambios en el mercado. Son las rutinas estratégicas y organizacionales a través de las cuales la firma logra nuevas reconfiguraciones de mercados, que emergen, se desarrollan y mueren, y después comienzan nuevos ciclos. Estas rutinas flexibles que denominamos dinámicas, buscan perfeccionar los recursos de la organización en cuanto a su utilización para enfrentar los nuevos desafíos que vamos enfrentando en el mercado, a través por ejemplo de la creación de nuevos productos, nuevos servicios a los clientes, o nuevos procesos de fabricación más eficientes por su rapidez y flexibilidad que generen un mayor valor en el mercado para lograr aumentar la participación e influencia dentro del mismo. De acuerdo a Zollo – Winter (2.002), los esfuerzos de cambios sistemáticos son necesarios para seguir la pista del cambio del medio ambiente. Estas capacidades dinámicas deben ser desarrolladas a través del aprendizaje, y si el cambio manifestado además de rápido es impredecible y variable en cuanto a su dirección, las capacidades dinámicas e igualmente los acercamientos de aprendizaje altamente ordenados serán necesarios de ser actualizados repetidamente. La falla en hacer esto transforma las competencias esenciales rigideces esenciales. Las capacidades dinámicas se expresan en rutinas que

combinan recursos y permiten generar un mayor conocimiento a través del aprendizaje colectivo, lo cual se traduce generalmente en aquello que denominamos las mejores prácticas, que se reflejan como ya dijimos, en los procesos internos de fabricación, de desarrollo de nuevas tecnologías o de adquisición de nuevos conocimientos, como así también, los procesos previos a dichos logros que tienen relación con la habilidad de la organización para generar alianzas o adquisiciones en el entorno que nos lleven a dichas prácticas más eficientes.

Desde una visión más estática del comportamiento del mercado, o de la industria en cuestión, las capacidades dinámicas, representan rutinas para aprender rutinas, es decir, procesos tangibles para realizar las actividades o tomar decisiones que en la medida que encuentran o descubren mejores procesos, actualizan las rutinas que estaban implementadas. Estas rutinas organizacionales, están embebidas de la idiosincrasia específica de cada organización, lo cual las hace más heterogéneas. Las mismas pueden diseñarse de manera más detallada y analítica, ya que se diseñan sobre situaciones y comportamientos más uniformes (menos dinámicos). Esta visión más estática, asume la posibilidad de poseer conocimientos más firmes sobre las variables del entorno y un comportamiento bastante predecible de las mismas, ya que la estructura de la industria es más estable, posee límites mejor definidos, los modelos de negocios son más claros, los jugadores más fáciles de identificar, y los cambios son menos radicales, no afectan las estructuras del mercado. Desde una visión más dinámica del comportamiento o de la industria en cuestión, las capacidades dinámicas, representan procesos de decisión y de acción más ligados a la estrategia empresarial, lo cual implica un mayor compromiso de todos los sectores de la organización en el proceso de toma de decisiones, una mayor integración de los diferentes conocimientos existentes, que generan en consecuencia, mayores recursos o mayores alternativas en la utilización de dichos recursos, producto de dichas interacciones. En estos contextos dinámicos se hace más difícil identificar por un tiempo prolongado estas capacidades a una idiosincrasia organizacional, por lo tanto, estas rutinas, no son fáciles de diseñarse de una manera detallada y analítica, son más informales y flexibles, más experimentales. Este dinamismo, nos enfrenta a entornos cambiantes, que hace más difícil anticipar los comportamientos de las variables intervinientes, la estructura de la industria es más ambigua, los límites no están bien definidos, los modelos de negocios son fluidos, los jugadores menos estables en el

tiempo, y los cambios no son lineales, por lo tanto de menor poder de pronóstico certero, debiendo adoptar entonces, conductas más adaptables y flexibles para el desarrollo de mecanismos de aprendizaje adecuados a las necesidades de nuestros clientes, como por ejemplo una mayor interacción con quienes integren dicho medio ambiente, a través de alianzas estratégicas con otras empresas. Las capacidades dinámicas, son rutinas, generalmente complicadas de entender si no se tiene experiencia en la organización, las cuales emergen a lo largo del tiempo a través de mecanismos de aprendizaje. Como ya dijimos, en la medida en que los cambios del mercado son más estables, las rutinas son más formales, más detalladas y tienen una permanencia más duradera en el tiempo sin sufrir cambios, pero cuando el mercado se vuelve más dinámico, estas rutinas, deben flexibilizarse para adaptarse a las nuevas necesidades que emergen o que pueden generarse desde la propia organización influyendo en el mercado. De todas maneras, esto no implica que las rutinas no deban codificarse, ya que esto es necesario para tener pautas claras desde donde fijar visiones para el desarrollo de nuestras estrategias y como medios indispensables de lograr mayores y mejores conocimientos. Con la mayor dinámica del mercado, debemos aprovechar los nuevos desarrollos tecnológicos que permiten un proceso más rápido de la información, lo cual hace posible una mayor flexibilidad para los cambios, almacenamiento y transmisión de los nuevos conocimientos, creando un mayor aprendizaje y una mayor destreza en quienes deben tomar las decisiones, que descubren nuevas alternativas para el desarrollo de las estrategias de la organización.

Las capacidades dinámicas, son procesos estratégicos y organizacionales bien conocidos, como el establecimiento de alianzas, el desarrollo de productos, y la toma de decisiones estratégicas, cuyo valor reside en la habilidad para manipular recursos en estrategias creadoras de valor. Esto no significa que en líneas generales, sin entrar en los diferentes pasos de los procesos que las componen, estas capacidades dinámicas sean totalmente heterogéneas a lo largo del tiempo entre las diferentes empresas de la industria, razón por la cual cuando alguna de las empresas logra generar alguna ventaja competitiva sobre las demás, se deba a que realiza “mejores prácticas” en el desarrollo de las actividades. En mercados pocos dinámicos, las rutinas organizacionales son más robustas, más determinadas en sus estructuras, mientras que en mercados cambiantes, las mismas son menos estáticas, evolucionan a través de los mecanismos de aprendizaje

del conocimiento. El potencial de las ventajas competitivas duraderas, radica principalmente en el uso más rápido, más inteligente, o más afortunado de las capacidades dinámicas para crear configuraciones de recursos que tengan dicha ventaja en relación a la competencia. En mercados dinámicos, las ventajas de las capacidades son de más corto plazo que en mercados estables debido a los cambios que deben sufrir las mismas para ajustarse a las variaciones del mercado, pero podemos considerar las actualizaciones que se producen en dichas rutinas y que permitan a la empresa mantenerse a la vanguardia, entonces estas capacidades pueden generar mayor sustentabilidad en el tiempo para las ventajas competitivas. Las ventajas competitivas de largo término residen en la permanente configuración de los recursos hacia las necesidades y los gustos de los clientes.

Cuanto más dinámico es el mercado, la estrategia debe considerar con mayor profundidad la creación del cambio como así también, la adaptación al mismo, por esta razón, las capacidades dinámicas, se entienden mejor si las conceptualizamos como herramientas que manipulan configuraciones de recursos. Las rutinas organizacionales, buscan diseñar y coordinar las funciones a cumplir por los recursos que se poseen, buscando un adecuado balance entre las necesidades del mercado y las posibilidades de brindar los mejores productos y/o servicios para satisfacer las mismas, que implica la combinación de los recursos para el desarrollo de procesos que contribuyan a la generación de mayor valor, que puede traducirse tanto en la calidad o el precio brindado, como en la disminución de los costos de los procesos internos de la empresa.

La visión basada en los recursos, debe considerar adecuadamente el rol estratégico del tiempo, sobre todo en los mercados con mayor dinámica, por ello, la lógica estratégica, es la oportunidad, y el imperativo es cuando, donde y como cambiar. Las rutinas organizacionales, deben diseñarse estratégicamente, evaluarse permanentemente en función de los resultados de la organización y determinar la influencia de cada una de ellas en los mismos. En consecuencia, debemos considerar a las capacidades dinámicas como ciertos procesos que vamos aprendiendo y adaptando como rutinas, a las alianzas con terceros que nos abren nuevas oportunidades de negocios, el desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas, y a todas las decisiones que vamos tomando e implementando que resultan en nuevos usos y configuraciones de nuestros recursos, que nos permiten generar nuevas alternativas para fortalecer nuestra posición

en el mercado a través de los mayores conocimientos organizacionales, contruidos para afianzar la existencia de la empresa. Su valor, para generar ventajas competitivas reside en las habilidades para alterar la base de los recursos, a través de la creación, integración, recombinación y liberación de recursos.

G - Las capacidades dinámicas y el planeamiento estratégico

Según Teece (1997), la ventaja competitiva de una empresa, está basada en los diferentes procesos (formas de coordinar y combinar capacidades y activos) que ha desarrollado. Estos procesos, ven diseñadas sus propiedades, en función de los activos específicos de la firma, como el portfolio de los activos del conocimiento que son de difícil comercialización o los activos complementarios, que colaboran en forma indirecta en la producción de los bienes y servicios, y de la evolución de los caminos que la empresa ha adoptado o heredado. Vemos que quienes toman las decisiones dentro de una organización, buscan descifrar las oportunidades que presenta el medio ambiente para las actividades de la misma y a su vez, relacionarlas con los recursos que se poseen o que pueden adquirirse o desarrollarse. La empresa, tiene sus determinadas características, las cuales determinan su manera de coordinar los recursos y hacerlos actuar, nutriéndose de los resultados del pasado, lo que hace que los nuevos emprendimientos que quieran asumirse, vean reflejados de alguna manera, los caminos adoptados en el pasado. Pero a su vez, cada nuevo paso que se da, va alimentando la historia, y generando las características de la organización. Como ya hemos visto, la forma en que puede erosionarse la ventaja competitiva de una empresa, depende entre otros factores, de la estabilidad de la demanda del mercado, y de la facilidad para replicar (expansión interna dentro de la organización) junto con la posibilidad de imitación (por parte de los competidores), por ello, una ventaja competitiva, solo puede surgir y mantenerse a través de generar diferencias con los competidores, y que las mismas sean percibidas efectivamente dentro del mercado. Para Teece (1997) el mejor escenario para hablar de capacidades dinámicas, está dado en un mercado caracterizado por la competencia basada en la innovación, la rivalidad precio/performance, retornos incrementales y la “destrucción creativa” de las competencias existentes. Estas características del mercado, generan mayores posibilidades para la creatividad y los

nuevos emprendimientos, debido a que implican la no existencia de barreras de entrada fuertes que protejan las tecnologías instaladas, a través por ejemplo, de los derechos intelectuales, o de desarrollos de productos. La creación de éxito en regímenes de cambios tecnológicos rápidos, depende en gran medida, de desarrollar tecnologías internas y procesos organizacionales y gerenciales dentro de la organización. Identificar nuevas oportunidades y organizar en forma eficiente los recursos para lograr el desarrollo de las tecnologías y los procesos enunciados, son generalmente, más importantes para el éxito organizacional que la estrategia defensiva, entendida como una estrategia que busca comprometerse con conductas de negocios que mantienen a los competidores fuera del alcance, aumentando sus costos y fortaleciendo sobre las mismas bases (por ejemplo economías de escala) las barreras de entrada para evitar el ingreso de nuevos competidores. Más allá de la importancia de establecer acciones para mantener alejados a nuestros competidores de nuestra posición de privilegio dentro de las circunstancias manifestadas actualmente en el mercado, debemos enfocar nuestra estrategia en el desarrollo de nuestras ventajas para ir construyendo con más solidez nuestro futuro. Esta estrategia, debe basarse en el desarrollo de nuestras capacidades en la toma de decisiones, para que las mismas sepan identificar las reconfiguraciones de nuestros recursos que puedan generar mejores respuestas del mercado, es decir, otorgar mayor valor hacia los nuevos productos o servicios que podamos brindar respecto de nuestros competidores.

El paradigma dominante en los '80, era el enfoque de las fuerzas competitivas desarrollado por Porter. Este enfoque estaba basado en el paradigma de la estructura-conducta-performance de la organización industrial, enfatizando las acciones que una firma puede adoptar para defenderse de las fuerzas competitivas. Aquí, prevalece la idea de que la estructura de la industria, va generando con las acciones y relaciones de sus líderes, ciertas restricciones que condicionan las estrategias que se puedan adoptar, existen, de alguna forma, límites a la forma de utilizar los recursos disponibles o a la posibilidad de obtener o desarrollar algunos de ellos. Por su parte, un enfoque del conflicto estratégico utiliza las herramientas de la teoría de los juegos, considerando los resultados competitivos como una función de la eficiencia con que la firma mantiene a sus rivales fuera de su alcance, por ejemplo, a través de inversiones estratégicas, estrategias de precios, o controlando la información. Lo importante aquí, es identificar

como una firma puede influenciar la conducta y las acciones de las firmas rivales y por ende del medio ambiente del mercado. La estrategia, en este caso, se enfoca principalmente a anticipar las diferentes reacciones externas ante las decisiones propias, existe una gran inquietud por decidir en función de las reacciones externas. El medio ambiente, nuevamente condiciona el desarrollo de las decisiones que se dirigen al desarrollo de los recursos que posee la organización.

Tanto el enfoque de las fuerzas competitivas como del conflicto estratégico, consideran que la renta fluye desde posiciones privilegiadas de relación mercado-producto. Dichas posiciones, no son fáciles de cambiar si no se logra, de alguna manera, crear alguna relación de suma confianza con alguno de los participantes que tiene mayor influencia en la estructura de mercado existente. Otro enfoque, el que más nos interesa en este sentido, considera que la construcción de ventajas competitivas surge de las ventajas de la eficiencia organizacional. Esto se relaciona con la perspectiva de la visión basada en los recursos, que enfatiza las capacidades específicas de la firma, sus activos y la existencia de mecanismos exclusivos, como los determinantes fundamentales de la performance de la firma. El enfoque de la eficiencia organizacional, resalta el desarrollo de capacidades gerenciales y de habilidades organizacionales, funcionales y tecnológicas, que son difíciles de imitar, relacionadas principalmente con decisiones estratégicas que integradas, pueden lograr ventajas competitivas. La eficiencia de la organización, consiste en el desarrollo de economías organizacionales, estudios de cambios tecnológicos, y aspectos organizacionales aplicados a la estrategia. Lo que debemos entender, es que más allá de las resistencias que nos pueda presentar el medio ambiente, en cuanto a sus niveles de precios por ejemplo, existe la posibilidad de desarrollar técnicas propias que agilicen los procesos productivos y de otras actividades operativas que generen mayor eficiencia, y que por ende, disminuyan nuestros costos. Además, la mayor eficiencia, genera tiempo y recursos ociosos que pueden aplicarse a la eficientización de otras actividades que carecen de recursos para su desarrollo, como por ejemplo en el caso del proceso de toma de decisiones, donde se puede generar mayor y mejor información, o en el caso de desarrollo de nuevos productos o servicios que pueden generar nuevas y mayores ventas. Disminuir los costos o aumentar las ventas a través de la reconfiguración de nuestros recursos y capacidades, implica la posibilidad de mayores ganancias, y no

siempre esto, estará condicionado a las acciones externas. Para nosotros, y de acuerdo con Teece (1997), es fundamental en el desarrollo de las estrategias corporativas, la creación de capacidades dinámicas como competencias organizacionales, que pueden ser fuentes de ventajas competitivas si son combinadas entre sí y con los recursos, de manera tal que puedan desarrollarse, desplegarse y protegerse dentro de los cambios que se producen en el medio ambiente. Este enfoque de las capacidades dinámicas, enfatiza el desarrollo de las capacidades gerenciales, las combinaciones organizacionales de las mismas que son difíciles de imitar y las habilidades funcionales y tecnológicas. Sobre este enfoque de las capacidades, se direccionan los aspectos de áreas como investigación y desarrollo, desarrollo de productos y de procesos, transferencia de tecnología, propiedad intelectual, manufactura, recursos humanos y aprendizaje organizacional. Las capacidades dinámicas, buscan encontrar patrones de comportamientos que generen e identifiquen la posibilidad de administrar los recursos que se poseen, de manera tal, de ir coordinándolos e integrarlos entre sí y a su vez con el medio ambiente, para lograr su mejor utilización en la satisfacción de las necesidades que se generan en el mercado. Estas capacidades, deben desarrollar patrones de comportamientos que sean dinámicos, que señalen los puntos de referencia que indican la ubicación en la cual nos encontramos dentro del mercado, que nos permitan escoger la mejor alternativa a seguir en función de los recursos que se poseen y de las habilidades y valores que nos caracterizan. Las capacidades dinámicas, deben explotar las características específicas de la empresa para enfrentar a los cambios que se producen o que podemos producir en el medio ambiente. Las mismas, se relacionan en primera instancia, con las decisiones no rutinarias, aquellas que tienen que ver con las estrategias de actuar en forma eficiente en el largo plazo, que diseñan las acciones para lograr la supervivencia de la organización lo más acorde a las expectativas de sus integrantes y alineadas a los gustos de los clientes.

El enfoque estratégico de Porter, establece la esencia de la estrategia en relación a su medio ambiente, el aspecto fundamental de la organización está determinado por la industria o las industrias en la cual compete. La estructura de la industria influye fuertemente las reglas competitivas del juego. Las cinco fuerzas competitivas proveen una forma de pensamiento sistemática acerca de la estructura y comportamiento de la industria, que limitan la acción de las empresas. Las rentas son creadas principalmente

en función de la estructura y accionar de la industria más que en función de la acción de la empresa en forma particular. La decisión de entrar a una determinada industria, se basa en:

- elegir aquella que por su estructura puede ser atractiva para obtener ganancias
- elegir una estrategia de entrada basada en conjeturas sobre las estrategias racionales de los competidores
- obtener los recursos necesarios para competir en dicho mercado.

Desde esta perspectiva, el proceso involucra elegir racionalmente entre diferentes alternativas de inversión bien definidas, se tiene una visión más estructurada de los recursos. Es cierto que la estructura del mercado, condiciona los movimientos individuales en el sentido de que siempre encontraremos acciones defensivas para contrarrestar cualquier intento de modificar alguna posición de privilegio dentro del mercado, todas las partes interesadas en dominar todo o una porción del sector industrial involucrado, buscan defender las posiciones que han alcanzado, pero no es menos cierto, que se puedan desarrollar capacidades organizacionales fundadas en nuevas configuraciones de recursos que logren superar las reglas establecidas, ya sea por ejemplo en los productos, en los servicios o en las relaciones entre los integrantes del sector industrial, para entregar un mayor valor dentro del mercado a través de la innovación, que puede manifestarse, tanto en los procesos intermedios, como en los resultados finales (productos/servicios). Además, debemos tener en cuenta que no todos los recursos o procesos pueden ser fácilmente adquiridos o imitados.

Como la perspectiva basada en los recursos, asume que las firmas son heterogéneas en sus recursos, que en el corto plazo es difícil imitar o desarrollar capacidades nuevas, y que no todos los activos pueden negociarse en sistemas de mercados, desde este enfoque, la decisión de entrar a una determinada industria, se basa en:

- Identificar los recursos únicos de la firma
- Decidir en que mercados dichos recursos pueden obtener las mejores rentas

Esta perspectiva, se enfoca en estrategias para explotar activos específicos de la firma, considerando a las estrategias gerenciales para el desarrollo de nuevas capacidades. La adquisición de habilidades, el gerenciamiento de los conocimientos y el aprendizaje se convierten en temas fundamentales para la estrategia. Desarrollar los recursos propios, especialmente aquellos que no son estáticos ni tangibles, aquellos que tienen relación

con las habilidades que denominamos capacidades y que se relacionan con la administración del costo de los recursos, con las decisiones sobre como integrarlos, coordinarlos, y de la determinación acerca de las actividades en las cuales intervendrán, genera la posibilidad de lograr una distinción o cualidad única, que aumente el valor de la empresa dentro del mercado. Lograr distinguirnos, brinda una enorme posibilidad para encontrar respuestas dentro del entorno que encuentren muy atractivas estas cualidades únicas, y en consecuencia, la disposición a ofrecer grandes contraprestaciones para disponer de las mismas o del resultado de las mismas, expresados en los productos o servicios finales.

En cuanto a la estrategia de los negocios basada en la teoría de los juegos, esta considera la manera en la cual una firma puede influir en el comportamiento de las demás, y por ende, en el medio ambiente. La idea, es que a través de la manipulación del medio ambiente del mercado, una empresa puede incrementar sus ganancias, como por ejemplo influyendo en el aumento de los costos de la competencia que comenzará a erosionar sus ventas. El equilibrio en modelos de conducta estratégica, depende en gran medida de las creencias de cada una de las empresas sobre sus rivales, acerca del accionar que tomaran. Si existen grandes asimetrías en las ventajas competitivas de las firmas en cuestión, los resultados del análisis de la teoría de los juegos resultarán obvios y poco interesantes. Las ganancias, desde la perspectiva de la teoría de los juegos, resultan en última instancia, de la habilidad intelectual de los gerentes para “jugar”. Esta visión, si no es flexible, puede distraer la atención de los ejecutivos de buscar fuentes de ventajas competitivas que sean duraderos, ignorando los procesos de desarrollo, acumulación, combinación y protección de las habilidades y capacidades únicas, distintivas de la empresa. Es importante anticipar correctamente, que reacciones tendrán nuestros competidores ante nuestras acciones, pero en la medida en que el proceso de generación de alternativas de acción no estén completamente pendientes de las reacciones externas de defensa, podremos tener una mentalidad con mayor libertad para generar procesos más innovadores que no permitan una reacción eficiente de los competidores, ya que se enfrentarán a desafíos totalmente nuevos, que no pueden ser susceptibles de encontrar soluciones convencionales de eventos pasados en forma inmediata. Se trabaja sobre las propias condiciones que nos hacen únicos. Como mencionamos, cuando existen grandes asimetrías en las ventajas competitivas de las

firmas, el resultado del análisis de la teoría de los juegos no es interesante ya que se torna previsible, el competidor más fuerte terminará ganando la batalla. En cambio en situaciones como Pepsi y Coca Cola, United y American, el conflicto estratégico es más difícil de determinar, por lo tanto más interesante. Las posibilidades de acción son muy parecidas, las fuerzas están equiparadas en cuanto a la capacidad de imitación, ante la introducción de innovaciones (que no impliquen cambios radicales por ejemplo en las tecnologías existentes) dentro del mercado o industria, por parte de alguna de las empresas. Al desarrollar las estrategias, no se debe perder el enfoque limitándonos a especular con los movimientos de los competidores, pensando maquiavélicamente, debemos desarrollar, acumular, combinar y proteger las habilidades y las capacidades que identifican las fortalezas organizacionales. Ese desarrollo continuo de nuestras habilidades, va generando un aprendizaje permanente que aumenta el conocimiento y por ende, la mejor comprensión de las variables que intervienen en el medio ambiente, lo cual genera una mayor flexibilidad de acción al poder vislumbrar nuevas alternativas de acción (reconfiguración de recursos) basados en nuestras propias motivaciones.

La visión basada en los recursos, de acuerdo a Teece (1997), ve a las firmas como sistemas y estructuras superiores que son más rentables, no por encontrarse involucradas en inversiones estratégicas que impiden el ingreso de nuevos competidores influyendo en los costos y en los precios, sino que se enfoca más en los recursos propios de la organización, que combinados y coordinados de determinada forma, determinan la performance superior, más que la posición dentro del mercado que es consecuencia de esta. Sabemos que toda organización tiene fortalezas y debilidades, actuales y potenciales, por lo tanto, es importante identificar las mismas. Aquello que una firma puede hacer, no está solo en función de las oportunidades a las cuales se enfrenta, sino también de los recursos que la organización puede obtener. Creemos que el éxito de una organización, se basa en gran medida en la habilidad que tiene la misma para encontrar o crear una competencia que sea realmente distinta. Poder diferenciarnos, se logra en primer lugar, siendo auténticos, desarrollando nuestras propias capacidades, y no tratando solamente de imitar todo lo que hacen los demás sin identificar el valor que generan. Existen procesos, prácticas, productos, de los cuales podemos aprender e imitar porque son superiores en su eficiencia a los nuestros, pero si nuestra estrategia es sólo el seguimiento de las acciones de los demás, sin tratar nunca de innovar con la

reconfiguración de nuestros recursos, determinada por nuestras capacidades dinámicas, que actúen en un aprendizaje permanente, aplicado a las propias experiencias, será difícil encontrar en algún momento ventajas competitivas sustentables, las cuales se construyen principalmente, por las propias experiencias, que generan innovaciones que por lo menos en un principio, sólo pueden controlar aquellos que las generaron. Desde esta perspectiva de heterogeneidad que se puede generar a partir de los propios recursos y capacidades, decimos que:

. Más allá de innovaciones específicas, el desarrollo de los negocios, es visto como un proceso bastante complejo, por tal razón difícil de estar cambiándolo continuamente en vista de una estrategia integrada y respaldada en el largo plazo. Las firmas no tienen una gran capacidad para desarrollar nuevas competencias que generen rápidamente ventajas competitivas sustentables.

. Algunos activos no son fácilmente comercializables, como por ejemplo los conocimientos tácitos y la reputación. No se encuentran fácilmente disponibles para adquirirlos en el mercado. Son el resultado de una experiencia grupal en función de decisiones y circunstancias exclusivas.

. Aunque un activo pueda estar disponible en el mercado, para lograr obtener ganancias importantes respecto de la competencia, en base a dichos activos, se debe tener suerte en su utilización, o poseer mayor información que sus competidores.

Y en base a esto:

- Debemos identificar los recursos que son exclusivos de la firma
- Debemos determinar en que mercados dichos recursos obtendrán los mayores beneficios.

Se debe evaluar por ejemplo, si conviene integrarse verticalmente o diversificarse en la búsqueda del crecimiento.

El mayor potencial para contribuir a la estrategia empresarial reside en adquirir habilidades, sobre todo aquellas que tienen que ver con el manejo gerencial del conocimiento, con el aprendizaje y la administración, integración y coordinación de activos tangibles e intangibles. La competencia global en industrias de alta tecnología, como los semiconductores, servicios de información y software, ha demostrado la necesidad de comprender como se alcanzan las ventajas competitivas. Los ganadores en estos casos de mercado global, han sido las empresas que han demostrado una rápida

respuesta en tiempo y forma como así también una rápida y flexible innovación, junto con la capacidad gerencial para coordinar y desplegar en forma efectiva las competencias. No solamente la posesión de activos tecnológicos preponderantes o una propiedad intelectual determinada puede brindar el éxito en mercados de alta tecnología, también se hace necesario la innovación flexible y la eficiencia gerencial para coordinar y redespigar competencias. Vemos que las industrias de alta tecnología, producen innovaciones permanentes que surgen de las constantes reconfiguraciones que se hacen en los procesos, recursos y productos, los cuales surgen de ideas y decisiones basadas en conocimientos ciertos sobre la realidad, surgidos de la experiencia, del trabajo en equipo, del aprendizaje que logra el desarrollo de capacidades de decisión y acción que crean cualidades distintas. Teece (1997), dice que la habilidad para alcanzar nuevas formas de ventajas competitivas se denomina capacidades dinámicas. El término dinámicas, se refiere a la capacidad para renovar las competencias, de manera tal de lograr congruencia con los cambios que puedan manifestarse en el medio ambiente de los negocios. Cuando los cambios son críticos, es necesario tener respuestas innovadoras. El término capacidades, se refiere al rol principal que tiene el management estratégico en su adaptabilidad, integración y reconfiguración interna y externa de las habilidades, recursos, y competencias funcionales de la organización, para lograr hacer frente en forma adecuada a los requerimientos de los cambios del medio ambiente que podamos generar o anticipar. Una capacidad dinámica, permite tomar decisiones más convincentes frente a la incertidumbre, adaptándose de manera flexible a los cambios que se producen, o generando los cambios en el medio ambiente para poder controlar la nueva situación de forma más eficiente que los competidores. Esto se logra con el desarrollo de nuevos procesos, productos o servicios que logran ser más valorados en el mercado, por consiguiente obteniendo mayores beneficios.

Las elecciones acerca de las competencias, están influenciadas por elecciones del pasado. En algún punto en el tiempo, las empresas siguen cierta trayectoria o camino de desarrollo de competencias. Este camino no solo define que alternativas están abiertas para las firmas en el momento actual, sino que también establece los parámetros sobre el repertorio interno que puede desplegarse en el futuro. Es decir, las firmas, en varios momentos, realizan compromisos de largo plazo, cuasi-irreversibles, hacia ciertos dominios de la competencia. La historia, la experiencia, van marcando nuestro camino,

nuestro conocimiento, y provocan que aparezcan restricciones en nuestros enfoques y recursos. Esto no quiere decir que estas restricciones sean permanentes, pero se van manifestando a lo largo del tiempo, en momentos determinados. Ellas son consecuencia de nuestras decisiones, ya que las mismas implican siempre elegir ciertos caminos y desechar otros. Por esta razón, al tomar decisiones, debemos pensar no solamente en el presente, sino sobre todo, en el futuro, el cual se verá condicionado por lo que hagamos en el presente.

Algunos de los conceptos en base Teece (1997), que nos interesa resaltar para clarificar la base conceptual que integra nuestro estudio son:

. Factores de Producción: No son componentes específicos de una sola firma. La tierra, la mano de obra no calificada y el capital son los ejemplos típicos. En virtud de los mismos, surgen muchas veces, los temas sobre la apropiación de las rentas generadas por las diferentes organizaciones que forman parte del medio ambiente social y que compiten para lograr el control sobre el diseño de las estructuras de la industria, de los mercados y de las políticas gubernamentales.

. Recursos: Son activos específicos de la firma, que en algunos casos, son muy difíciles de imitar, como por ejemplo los secretos comerciales, ciertas facilidades especializadas de producción y la experiencia en ingeniería, que son difíciles de transmitir entre las empresas debido a los costos de transacción y de transferencia, como así también del conocimiento tácito que poseen dichos activos. Representan aquellos bienes tangibles e intangibles que son propiedad exclusiva de la empresa.

. Competencias y Rutinas Organizacionales: Cuando activos específicos de las firmas están ensamblados en grupos integrados que permiten realizar distintas actividades, estas actividades constituyen procesos y rutinas organizacionales. Pueden ser ejemplos, la calidad, la miniaturización, y sistemas integrados. Estas competencias, son típicamente viables en líneas de productos múltiples, y se pueden extender afuera de la firma para lograr alianzas con otros socios. Expresan los sistemas de integración y coordinación, dentro de los cuales se encuentran agrupados los recursos, reflejando los valores y la cultura compartida de una organización.

. Competencias Esenciales: Son las habilidades que definen el negocio fundamental de la empresa. Las competencias esenciales deben derivarse de los productos y servicios de la empresa comparados con los de sus competidores. El valor de las competencias

esenciales, puede asociarse en combinación con los activos complementarios apropiados. El grado en el cual una competencia esencial es distintiva, depende de la medida en que la firma está dotada de la misma respecto de sus competidores y en la medida de dificultad que los competidores poseen para imitar o replicar estas competencias. Definen los conceptos y las propiedades sobre los cuales se diseñan los productos y servicios de la empresa para satisfacer las necesidades del mercado.

. Capacidades Dinámicas: Representan la habilidad de la empresa para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para apoderarse de los cambios del mercado. Las capacidades dinámicas, reflejan la habilidad de la empresa para alcanzar nuevas e innovadoras formas de ventajas competitivas dados los caminos alternativos establecidos y las posiciones del mercado. Constituyen las habilidades que la organización posee diseminadas en diferentes puntos de la misma, actuando tanto en forma individual pero principalmente en forma colectiva. En base a ellas, se toman las decisiones y se implementan las acciones para mantener con vida a la organización. Las capacidades dinámicas, buscan proyectar a la empresa en el futuro, en el lugar más conveniente del mercado o de la industria, en función de sus intereses y posibilidades. Expresan las ideas y la voluntad de configurar los recursos con un sentido estratégico, interactuando permanentemente con el medio ambiente en forma activa, adaptándose positivamente a sus cambios o generándolos, de manera tal de desarrollar la mejor performance de la empresa en busca de su permanencia en el tiempo, alineada a los requerimientos del mercado.

. Productos: Expresan los resultados finales, son los bienes y servicios producidos por la firma, basados en la utilización de las competencias que la misma posee. Representan el resultado de los esfuerzos realizados, y constituyen los medios para satisfacer las necesidades de los clientes.

Desde el punto de vista de las capacidades dinámicas, en primer lugar, es importante identificar los fundamentos sobre los cuales pueden construirse, mantenerse y desarrollarse ventajas distintivas y de difícil imitación. Lo que buscamos, es desarrollar y fortalecer las ventajas competitivas que sean únicas, y por ende, obtener una retribución por nuestros productos y servicios que represente un valor que sea apreciado tanto dentro como fuera de la organización. Debemos considerar, en este sentido, que para ser estratégica, una capacidad debe estar relacionada con una necesidad de uso (ser

fuente de ingresos), debe responder a rasgos exclusivos (los productos o servicios obtenidos pueden tener precios sin la necesidad de depender en gran medida de lo que haga la competencia) y difíciles de replicar (las ganancias que se obtienen no sufren una gran amenaza de la competencia). En cambio, desde el punto de vista de la visión de las fuerzas competitivas, el problema estratégico, está dado en principio, por la estructura de la industria, las barreras de entrada, y el posicionamiento, mientras que los modelos de la teoría de los juegos, ven el problema estratégico como resultante de la interacción entre rivales con ciertas expectativas sobre la conducta de cada uno de ellos y la visión basada en los recursos, diseñó su estudio en función de los activos específicos de la firma. Tanto la visión de las fuerzas competitivas, como de la teoría de los juegos, parten desde el análisis externo, buscando en primera instancia, adaptarse de la mejor manera al medio ambiente dado, a diferencia de la visión basada en los recursos, que parte desde el interior de la organización, buscando en primer lugar, crear condiciones individuales en el medio ambiente para poder imponer y desarrollar sus fortalezas, controlando de la forma más eficiente, las variables que hacen a la supervivencia organizacional.

Los comportamientos que se dan en los mercados, son diferentes a los que se dan dentro de las firmas, por ejemplo, si dentro de las organizaciones buscamos destacar el mayor valor individual, perderemos el sentido de la cooperación, del trabajo en equipo, del aprendizaje en forma conjunta. La verdadera esencia de las capacidades/competencias, reside en que son mucho más difíciles de comercializar que los productos o servicios en el mercado o de efectuar transacciones con las mismas a través de contratos. Toda empresa, es una organización que tiene lugar a través de relaciones multilaterales, con patrones de conducta y de aprendizaje, diseñados de una forma descentralizada, funcional, pero a través de una coordinación inicial de los directivos. De todas formas, el punto importante es que las propiedades de la organización interna, no pueden ser replicadas por un portfolio de unidades de negocios, amalgamadas por contratos formales o por transacciones en los mercados en las formas tradicionales de oferta y demanda tangibles, de acceso más fácil y más formal a precios de referencia. La actividad empresarial, desde este punto de vista, no puede ser imitada fácilmente. La imitación requiere tiempo, las capacidades organizacionales necesitan ser comprendidas no en términos de balances contables, sino principalmente en

términos de las estructuras organizacionales y de procesos gerenciales que soportan la actividad productiva. Las capacidades, representan sistemas complejos de recursos que se encuentran integrados y coordinados por procesos de decisión que no son fáciles de identificar si no se conoce bien la estructura y el comportamiento interno de la organización. Las capacidades, son habilidades que permiten identificar y desarrollar procesos a través de los cuales se actúa sobre las variables del medio ambiente a partir de los recursos de la organización, los cuales permiten ubicar a la misma, en situaciones de privilegio (obteniendo valor) dentro del mercado, asegurándose su supervivencia, respetando la cultura de la organización y su integración con las necesidades de sus clientes. La esencia de las competencias y las capacidades, está embebida de los procesos organizacionales, los cuales generan oportunidades para el desarrollo de ventajas competitivas en un momento determinado, en función de los activos que la empresa posee y por el camino de evolución que la misma ha adoptado y/o heredado. Las capacidades, encuentran su origen en los procesos decisorios de la organización, los cuales, a su vez, se nutren en forma permanente de estas capacidades para perfeccionarse y mantener a su vez, actualizadas las mismas. Los procesos gerenciales y organizacionales, se refieren a la forma en que se hacen las cosas dentro de la empresa, a las rutinas o a los patrones de las prácticas y aprendizaje corrientes. Los procesos organizacionales, diseñados con los activos de la organización y modelados por sus pasos históricos evolucionarios y co-evolucionarios, explican la esencia de las capacidades dinámicas de la firma y su ventaja competitiva. Estos procesos, dan una identidad a la empresa para poder actuar y poder construir sobre la misma, propiedades o características que permitan crear diferencias dentro del mercado que generen mayores satisfacciones a los clientes. Los procesos gerenciales de la organización, se enfocan hacia la forma en que se realizan las actividades, a las cuales denominamos rutinas, que representan patrones de práctica y aprendizaje corrientes. La gerencia interviene para controlar que se cumplan las rutinas establecidas y para implementar los cambios que se introducen en las mismas a lo largo del tiempo en función de los procesos decisorios estratégicos de la organización. Estos procesos, deben tener en cuenta el posicionamiento de la empresa, el cual se refiere a las posesiones de activos tangibles e intangibles como la tecnología, la propiedad intelectual, los activos complementarios, las capacidades y competencias de la organización, la base de clientes

y las relaciones externas con proveedores y otros stakeholders que la empresa tiene actualmente, entre otros, en comparación con las posesiones de las demás organizaciones y personas que intervienen en el mercado y en la industria.

Partiendo del análisis interno de la organización, y considerando que los procesos y las posiciones de la firma en forma colectiva, representan sus competencias y capacidades, debemos establecer una jerarquía de competencias/capacidades, de manera tal de poder identificarlas más fácilmente, ya que algunas competencias pertenecen al sector fabril, otras a los laboratorios de Investigación y Desarrollo, otras a las oficinas ejecutivas, y así sucesivamente. Es importante su distinción y la forma en que las mismas están integradas entre sí, para permitir a la empresa ser más consciente de sí misma, ya que podrá establecer responsabilidades claras y medir desempeños con mayor exactitud, y a partir de una información confiable, identificar mejor la influencia de cada uno de los recursos de la organización en las actividades que se pueden desarrollar para diseñar estrategias más sostenibles en el tiempo. Siguiendo a Teece (1997), decimos que los procesos organizacionales tienen tres roles principales:

- a. Coordinación e Integración. Es un concepto estático. Así como el sistema de precios supuestamente coordina la economía, los gerentes coordinan o integran la actividad dentro de la empresa. La medida de la eficiencia de la coordinación interna, es muy importante, ya que nos permite identificar que actividades podrían estar mejor ensambladas dentro de los procesos de la organización. Los procesos organizacionales, a menudo, despliegan altos niveles de coherencia, y cuando lo hacen, la replica de los mismos se hace muy difícil, ya que se requieren cambios sistemáticos a través de relaciones organizacionales e ínter organizacionales, que son muy difíciles de detectar. Una imitación parcial, no hecha en su totalidad, puede no rendir ningún beneficio. Cada vez más, la ventaja estratégica, requiere de la integración de actividades externas y de la tecnología, en forma coherente, identificando las diferentes funciones involucradas y las actividades asumidas por las mismas. La calidad de la performance de una empresa, no sólo tiene que ver con las inversiones que se hacen, depende también, de la forma en que se administran dichas inversiones a través de las rutinas organizacionales, las cuales integran los diferentes procesos organizacionales, como por ejemplo en los procesos fabriles, las rutinas de recolectar y procesar información para relacionar experiencias de los

clientes con las elecciones de los diseños de ingeniería, y para coordinar procesos fabriles con los requerimientos a proveedores. Como hemos mencionado, cuando los procesos organizacionales despliegan altos niveles de coherencia interna, esto provoca que sea muy difícil de réplica, debido al alto nivel de integración existente, que demanda un alto conocimiento de todas las funciones y actividades involucradas en los procesos para poder identificar claramente en que momento y de que manera, interviene cada uno de ellos en la configuración de los procesos para lograr los resultados alcanzados. Por otro lado, encontramos la cultura corporativa, la cual se encuentra diseminada en las diferentes rutinas organizacionales, y que transmite los valores y creencias que sostienen los empleados. La cultura, por sí misma, puede representar un sistema de gobierno que controla la conducta de los individuos e indirectamente trata de economizar los costos a través de métodos administrativos más formales, reduciendo los tiempos de integración y de coordinación informales, que conllevan mayores deliberaciones y la implementación de acuerdos. La cultura organizacional, en muchos aspectos, condiciona el diseño de los procesos organizacionales para respaldar el cumplimiento de sí misma, que de otra manera, generaría incongruencias que permitirían la existencia de reclamos por no cumplir en la realidad lo que se pregonaba con las palabras, generando ineficiencias en la organización al verse resentida la moral de sus integrantes. Reconocer las congruencias y complementariedades entre los procesos, y entre los procesos y los incentivos, es crítico para comprender las capacidades organizacionales. En particular, estos pueden ayudar a explicar por qué las innovaciones radicales y arquitectónicas son a menudo introducidas en una industria por los nuevos ingresantes, quienes se encuentran menos condicionados por una historia que siempre reclama ciertos lineamientos hacia las tradiciones y costumbres de los integrantes de la organización. La falla frecuente en la introducción de nuevas tecnologías, puede ser vista como una consecuencia de la falta de visión para establecer una relación entre el conjunto de procesos organizacionales necesarios para soportar los productos/servicios convencionales (actuales) y los requerimientos de los nuevos. Las reingenierías organizacionales radicales, generalmente, son requeridas para apoyar a nuevos productos que podrían estar mejor embebidos en una subsidiaria separada, donde un nuevo conjunto de procesos organizacionales

coherentes podrían ser diseñados con mayor libertad respecto de la presión que ejercen, como ya dijimos, las costumbres y la tradición, conjuntamente con los sacrificios de comprensión y adaptación que siempre conllevan los nuevos aprendizajes para realizar nuevas actividades.

- b. Aprendizaje. Es un concepto dinámico. El aprendizaje, es un proceso por el cual la repetición y la experimentación, permiten realizar las tareas de mejor manera y en forma más rápida, a través de la identificación de las mejores prácticas, tanto productivas como administrativas o comerciales. El aprendizaje, tiene ciertas características, como por ejemplo habilidades personales y organizacionales, cuyo valor depende del empleo que se les da, particularmente en un sentido organizacional, ya que permitirá un lenguaje común entre sus integrantes, que se reconocerán pertenecientes a un mismo grupo con intereses comunes. Los procesos de aprendizaje, son intrínsecamente sociales y colectivos, y ocurren no solamente a través de la imitación y de la emulación de individuos (maestros, profesores), sino también a través de contribuciones conjuntas para la comprensión de problemas complejos, logrando la integración de diferentes visiones para alcanzar un lenguaje y un resultado compartido. El aprendizaje requiere de códigos comunes de comunicación y procedimientos de investigación coordinados que contribuyan a un acoplamiento más ordenado y confiable de las diferentes actividades de la organización. El conocimiento organizacional generado por estas actividades de aprendizaje, reside en nuevos patrones de actividad, a los que hemos denominado rutinas, o en una nueva lógica de la organización, alcanzada a través de nuevas formas de actividades que sean más eficientes. Como hemos visto, las rutinas, son patrones de interacciones que representan soluciones exitosas a problemas particulares. Estos patrones de interacción, se basan principalmente, en conductas grupales, y que son la plataforma para el diseño de las capacidades organizacionales. El concepto de capacidades dinámicas como un proceso gerencial de coordinación, abre la puerta al potencial aprendizaje organizacional. Las colaboraciones y asociaciones pueden ser un vehículo para el nuevo aprendizaje, ayudando a las firmas a reconocer rutinas disfuncionales, y a prevenir errores estratégicos que puedan derivarse de la interpretación de las decisiones que se toman en forma aislada en distintos puntos de la organización.

c. Reconfiguración. Es un concepto de transformación. En medio ambientes de cambios más rápidos, es obvio el valor que tiene la habilidad de reconfigurar la estructura de activos de la empresa, y de alcanzar la transformación interna y externa adecuada. Esto requiere de un permanente monitoreo de los mercados y las tecnologías, y de la buena voluntad de adoptar las mejores prácticas. El cambio tiene su costo, por lo tanto, las empresas deben desarrollar procesos adecuadamente codificados y respaldados por los niveles gerenciales para minimizar los tiempos de comprensión y de integración de los individuos. La habilidad para calibrar los requerimientos para el cambio y para efectuar los ajustes necesarios dependerá de la capacidad de análisis para verificar el medio ambiente, para evaluar los mercados y a los competidores, y para entender rápidamente la reconfiguración y la transformación más allá de la competición. Es muy importante que todos los integrantes de la organización, se sientan identificados con la realidad de los cambios, con el crecimiento que los mismos traen aparejados. Quienes toman las decisiones estratégicas, deben tener la habilidad de imaginar escenarios futuros para evaluar diferentes alternativas de acción que pueden presentarse, haciendo participar de este proceso de cambio a todos los integrantes de la organización, para que vayan comprendiendo paso a paso las nuevas actividades o técnicas a desarrollar, de forma tal, que no se conviertan en cambios repentinos y traumáticos que amenacen la supervivencia de la organización.

La postura estratégica de una firma, está determinada no solamente por su proceso de aprendizaje y por la coherencia de sus procesos internos y externos y sus incentivos, sino también por sus activos específicos, como la planta y los equipos especializados. Esto incluye la dificultad para negociar activos de conocimiento y activos complementarios de los mismos, como así también, los activos que representan la reputación y las relaciones. Estos activos, determinan su ventaja competitiva en un determinado momento, y deben proyectarse estas ventajas competitivas para determinar las nuevas reconfiguraciones que necesitaremos realizar con ellos para poder hacer frente a los cambios que podemos vislumbrar puedan producirse en el medio ambiente. Al tomar decisiones estratégicas, debemos ser flexibles en analizar las diferentes alternativas de acción, para poder adaptar en forma más realista nuestros anhelos a nuestras posibilidades. A continuación, siguiendo los conceptos de Teece (1997),

hacemos algunos comentarios de ciertos activos de una empresa, que condicionan sus capacidades y sus estrategias:

- . Activos Tecnológicos: Pueden ser fuente de diferenciación entre los diversos competidores, y toman mayor preponderancia en medio ambientes con desarrollos permanentes en la tecnología industrial involucrada.
- . Activos Complementarios: Son activos necesarios para lograr la producción de los bienes y/o servicios de la empresa, además de los activos principales, directamente relacionados con dicha producción. Por ejemplo, en el caso de innovaciones tecnológicas, se requieren ciertos activos relacionados para producir y distribuir nuevos productos y servicios, que pueden expresarse en nuevas y mayor cantidad de computadoras y mayor fuerza de ventas para la comercialización.
- . Activos Financieros: Determinan la posición actual de la compañía y la estrategia a elegir para el desempeño futuro. En este análisis, para una mejor visión de futuro, debemos considerar el poder de negociación que tenemos en cuanto al acceso a créditos y a las condiciones de venta y de compra que manejamos con los clientes y los proveedores.
- . Activos de Reputación: Es un activo intangible, que determina la relación de la empresa con los diferentes stakeholders. Se debe tener una información adecuada sobre la información que poseen los mismos acerca de la empresa y si la misma coincide con la realidad.
- . Activos Estructurales: Son las estructuras formales e informales de la empresa. Están relacionados con el grado de jerarquía existente, los niveles de integración vertical y horizontal y los tipos de gobierno (dirección) establecidos, por ejemplo multiproducto, empresas integradas, empresas altamente flexibles, corporaciones virtuales, conglomerados. Influyen generalmente en la forma de encarar los negocios y afectan directa e indirectamente a la cultura de la organización.
- . Activos Institucionales: Se refieren a la posición de la empresa respecto de las regulaciones legales establecidas en el medio ambiente en el cual se desempeña la misma. Existen diferencias respecto de los lugares en los cuales actúa una organización, por ejemplo aspectos legales, culturales, y climatológicos, influyen en sus características. Muchas veces, de acuerdo a la región en la cual actúe la

organización, existirán procedimientos de comportamiento diferentes para alinearse a las pautas establecidas y por lo tanto a la cultura del lugar.

- . Activos de Mercado: Se relacionan con la posición de la empresa en el mercado en el cual se desarrolla. Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, son definidas en función de las características económicas y sociales del mercado, el cual puede ser por ejemplo más o menos dinámico, o más o menos complejo en su tecnología. La estrategia debe ser formulada en relación a la performance de la organización, la cual está basada en las competencias y capacidades que se poseen y alimentadas las mismas por la posición relativa ocupada, influenciada por los requerimientos del momento y los caminos emprendidos en el pasado.
- . Limites de las Organizaciones: Tiene que ver con su diseño de integración, tanto vertical, lateral u horizontal, lo cual incidirá en el tipo de coordinación que se utilizará. Por ejemplo en empresas con gran diferenciación en sus actividades (holdings), será mayor la descentralización de las decisiones, ya que se enfrentan diferentes características de mercados.
- . Dependencia de los caminos elegidos: La estrategia de la firma, está condicionada por su posición actual y por los caminos transitados en el pasado, que le dan una identidad. El aprendizaje acumulado, determina las pautas para encarar decisiones, además muchas de las decisiones tomadas ven reflejados sus consecuencias en el largo plazo y si no se tiene la habilidad para identificarlo, se pierde la posibilidad de obtener mayores y mejores conocimientos de las variables más importantes que inciden en la situación que estamos viviendo y la manera que pueden influir en el futuro.
- . Oportunidades tecnológicas: Mucho tiene que ver en esto las características de la organización en cuanto a la capacidad de desarrollo de nuevas tecnologías o la capacidad de imitación de las existentes. No todas las empresas enfrentan de la misma manera por ejemplo la actividad de Investigación y Desarrollo.

Es importante que consideremos que los caminos elegidos por la empresa, influyen en sus decisiones y su posicionamiento. La historia importa. Las inversiones anteriores y el repertorio de rutinas, restringen de alguna manera la conducta futura. Las oportunidades de aprendizaje, muchas veces están estrechamente relacionadas con actividades previas, influyendo en las transacciones y producciones específicas, y el

aprendizaje, es a menudo un proceso de prueba, de evaluación y de feedback para identificar los mejores procesos que integren y coordinen los recursos y las actividades de la empresa. Por ello, las oportunidades tecnológicas de una organización, no solo están relacionadas con el medio ambiente externo de la industria, también surgen de la capacidad de las empresas de comprometerse con la investigación y con la innovación de las propias actividades. La esencia de las competencias y de las capacidades dinámicas, reside en los procesos organizacionales, que están formados por las posiciones que se tienen de los activos y de la evolución de los caminos elegidos. Aquello que puede realizar una organización y a donde pueda llegar la misma, está condicionado por sus posiciones y sus caminos (historia y situación actual). Las rentas de una empresa, tienden a fluir no solamente de la estructura de los activos de la firma, sino del grado de imitabilidad de los mismos y de la habilidad de la firma para reconfigurarse y transformarse. Adaptarse a las necesidades del medio ambiente conjuntamente con el desarrollo de propiedades o características únicas de la empresa que generen valor en el mercado o la industria, constituyen habilidades con un gran potencial de generar ventajas competitivas sustentables y constituyen los medios para el desarrollo de las capacidades dinámicas. Como hemos visto, las competencias y las capacidades de una empresa, se basan principalmente en los procesos, formados por las posiciones y los caminos de la misma, sin embargo, las competencias, pueden brindar ventajas competitivas y generar ganancias solamente si están basados en una colección de rutinas, habilidades y activos complementarios que sean exclusivos. Un conjunto particular de rutinas, pueden perder su valor si la competencia a la cual están ligadas pierde su exclusividad en el mercado, que incluye poder ser fácilmente imitadas por los competidores. Cuanto más fácil sea la imitación de los procesos, menos sustentabilidad en el tiempo tendrán las ventajas competitivas derivadas de los mismos, en cambio, cuanto más tácito sea el conocimiento contenido dentro de la organización o cuando existan legislaciones que protejan en mayor medida los derechos intelectuales o comerciales, resultará en beneficio de la organización que posea las capacidades que representan dichos conocimientos y que generen ventajas competitivas. Debemos considerar también, en cuanto a la sustentabilidad de ciertas ventajas competitivas, la emulación, que ocurre cuando las firmas descubren caminos alternativos para alcanzar la misma funcionalidad, se generan diferentes capacidades, diseñadas con otras rutinas y

activos, pero que obstruyen un valor extraordinario para la competencia. Además, tenemos que tener en cuenta la posibilidad de réplica que tengamos, la cual se produce dentro de la misma organización, que involucra la transferencia o un nuevo despliegue de competencias desde un conjunto económico hacia otro. La misma, solo se alcanza si existe una adecuada comprensión de los procesos, si existe la habilidad de codificar adecuadamente los mismos. Al menos dos tipos de valores estratégicos fluyen de la réplica, el primero, es la habilidad para soportar la expansión geográfica o la línea de productos, ya que en la medida en que las capacidades en cuestión sean relevantes para las necesidades del cliente, la réplica puede conferir valor. El segundo, es que la habilidad para replicar también indica que la firma tiene los fundamentos correctos para el aprendizaje y el perfeccionamiento. Comprender los procesos de la organización, permite que resulte más fácil el perfeccionamiento de los mismos a lo largo del tiempo y que podamos expandirnos con mayor facilidad si podemos implementar las mismas capacidades en diferentes mercados. Podríamos decir entonces, que La imitación es simplemente la réplica hecha por un competidor.

Las consideraciones de las fuerzas competitivas y de los conflictos estratégicos, generalmente ven a las ganancias como resultado de las estrategias enfocadas principalmente, en actuar en función de la estructura de los comportamientos tradicionales del mercado, esto es, tratando de generar las limitaciones en la competencia, que logren establecer las mejores condiciones para el posicionamiento dentro del mercado de la empresa, a través por ejemplo, de aumentar los costos de sus competidores o de excluirlos de algún otro modo, de la lucha directa, se concentran en el atractivo de la industria (posiciones de mercado, barreras de entrada y salida, costos, etc.), determinando que las fuentes de ventajas competitivas se encuentran en el nivel de la industria. En cambio, las consideraciones de las capacidades dinámicas y de los recursos, tienen una orientación diferente, ven a las ventajas competitivas como resultado de la operación de rutinas de alta performance dentro de la organización, determinadas principalmente, por sus procesos de toma de decisiones. El éxito competitivo surge de un adecuado balance entre la estrategia y la economía. Creemos que las capacidades no pueden comprarse fácilmente, deben ser construidas para ser más sustentables por estar respaldadas en culturas auténticas de las organizaciones. Desde la perspectiva de las capacidades, la estrategia implica la elección y el

compromiso con trayectorias de largo plazo para el desarrollo de las competencias. La visión desde las capacidades sugiere que si una firma observa dentro de sí misma sus características distintivas, le resultará más fácil encontrar las oportunidades para desarrollar negocios exitosos, integrando su cultura con las necesidades de sus clientes.

CONCLUSION

Hemos comenzado nuestro análisis, con la idea de que toda organización representa un proceso social concreto a través del cual se logra una determinada acción cooperativa. Este proceso, desde un punto de vista interno de la organización, está enmarcado en un sistema de integración y coordinación de personas para el logro de un determinado objetivo compartido por las mismas, el cual es establecido y asumido como un medio para el logro de determinados fines individuales de cada una de ellas, las cuales brindan en forma conjunta sus esfuerzos porque no encontraron una forma de acción individual para alcanzar dichos fines particulares, además de la necesidad de interactuar socialmente. Este esfuerzo compartido, se basa en el concepto de la cooperación, la cual tiene como fin último, alcanzar propósitos que encierran en sí mismos la superación de las limitaciones individuales que impiden actuar en forma aislada. Lo que nos interesa resaltar, es que en toda decisión de crear una organización, debe prevalecer el sentido de la cooperación, sin el cual es muy difícil que prospere la misma, ya que existe un riesgo grande de hacer prevalecer los intereses particulares a expensas de los esfuerzos desmedidos de otras personas relacionadas con el medio ambiente en el cual se actúa, y de esta forma, perder la colaboración de quienes se ven perjudicados en sus expectativas de retribución, tanto materiales como inmateriales. La acción cooperativa, nace de una visión de acción común para beneficio de todos los integrantes del sistema, quienes persiguen intereses personales, y requiere de comportamientos diferentes a los comportamientos que se realizan individualmente, ya que la acción grupal, implica la realización de diferentes actividades y distribución de funciones, que no puede realizar una persona por sí sola, ya sea por falta de conocimiento, por la falta de capacidades físicas o psíquicas, o por restricciones de tiempo y espacio. Para tener éxito en una acción cooperativa, las funciones y las actividades de una organización, se establecen en relación al conjunto de las mismas, es decir, cada una de ellas, se cumple teniendo en cuenta las expectativas de desarrollo de las demás. Toda acción cooperativa, busca que diferentes comportamientos, interactúen en forma coherente, asumiendo cada uno de ellos, un rol preestablecido y aceptado, de forma tal que los objetivos buscados (individuales y grupales), se alcancen con las actividades que representen el menor esfuerzo (costo) y la mayor retribución (ganancia)

buscada por cada integrante de la organización, o dicho de otra forma, que representen la ecuación de mayor distancia entre los costos incurridos y las ganancias obtenidas, lo cual se traduce en la mayor eficiencia posible. El equilibrio que debemos encontrar dentro de un sistema cooperativo, que sugiere obtener los mejores esfuerzos de las personas que lo integran, debe percibirse en el ambiente psicológico de las mismas, las cuales deben encontrar la retribución (material y/o inmaterial) que los motive a brindar sus esfuerzos en forma integrada y coordinada, siendo conscientes de que cada acción individual está influida tanto por motivos individuales como grupales, y a su vez, que cada uno de ellos, influye en las demás motivaciones y acciones del sistema. Más allá de su permanencia en el tiempo, los sistemas cooperativos, son esencialmente dinámicos, lo cual los identifica con procesos de reajustes constantes al medio ambiente en el cual se desarrollan. Esta dinámica, se origina porque el actuar de los seres humanos en sociedad, genera cambios permanentes, ya que van surgiendo diferentes manifestaciones de intereses o necesidades, que para ser satisfechos, necesitan de modificar la realidad establecida, como podemos apreciar en el caso de las evoluciones tecnológicas, que constituyen un ejemplo de cómo a lo largo de la historia nos vamos relacionando e interactuando de diferentes maneras entre nosotros, los seres humanos, y nuestro medio ambiente. Estos cambios en las diferentes interrelaciones, necesitan de adaptaciones permanentes para permitir una integración constante de los diferentes intereses y necesidades que se van generando, producto de la variación en la situación y visión de la realidad. Por esta razón, la supervivencia de la organización, depende de la adaptación que la misma logre en su interacción social, respondiendo correctamente a las expectativas que generan los requerimientos del mercado, de la industria, del gobierno, y de la sociedad en su conjunto, y que influyen en sus intereses. El desafío que enfrenta entonces un sistema cooperativo para actuar eficientemente, requiere en principio, y desde una visión interna del mismo, de una adecuada comunicación entre sus miembros para que logren comprenderse entre ellos de como deben alinear sus motivos para diseñar sus funciones, y a partir de allí, coordinar sus tareas. Se deben transmitir los propósitos en términos de las acciones concretas que conduzcan al logro de los mismos, respondiendo a cuando, como y donde deberán actuar cada uno de los integrantes del sistema cooperativo. La adecuada comunicación, debe brindar la información en tiempo y forma a cada una de las funciones del proceso de toma de

decisiones, para que se pueda obtener una visión correcta de la realidad, y además, reducir al mínimo la incertidumbre que rodea la estimación del futuro, ya que este proceso de toma de decisiones, representa la vitalidad que mantiene activa a la organización, influyendo en los motivos que impulsan a las personas a actuar en forma cooperativa y generando las actividades que posibiliten la supervivencia de la misma, desarrollando las rutinas organizacionales que representan la idiosincrasia que sustenta dichas actividades, los valores y la cultura compartidos, y sobre los cuales se construyen las capacidades organizacionales que respaldan una determinada visión del mundo por parte de la empresa y que influyen en los procesos de toma de decisiones realimentándolos en base a los resultados obtenidos, expresados en las retribuciones de parte del mercado por el desarrollo de las funciones de la organización, traducidas en los productos y servicios brindados.

Hipótesis 1

El proceso de toma de decisiones de un sistema cooperativo, es un proceso social, propio de cada organización en función de sus procesos de comunicación, de sus capacidades, y de sus valores, sobre el cual debemos tener siempre en cuenta, más allá de las características de cada organización, que no debemos decidir cuestiones en momentos no oportunos para las mismas y no debemos tomar decisiones que no pueden hacerse efectivas. Para colaborar en la identificación de estos criterios, es muy importante el desarrollo de rutinas organizacionales, que establezcan procedimientos de toma de decisiones que generen hábitos de recopilación, ordenamiento, y diseño, tanto de la información interna como externa al sistema cooperativo, que puedan identificar con mayor certeza, además de las variables que condicionan con mayor fuerza las circunstancias que se desarrollan en el medio ambiente, que función o integrante de la organización, debe tomar la decisión y si está en condiciones de llevar a cabo la misma. Los procesos decisorios, implican la elección entre diferentes alternativas de acción, generadas en función del propio pensamiento de la organización, para alcanzar una situación deseada en el futuro. Estas alternativas, requieren de recursos, tanto tangibles como intangibles, que nos permitan interactuar de acuerdo a nuestra posición en el medio ambiente, y cada una de ellas, tendrá diferentes costos (realización de esfuerzos), según los recursos implicados para la realización de las mismas, y en función de ello,

en el proceso de toma de decisiones, se deben cotejar dichos costos con los diferentes resultados que se prevén obtener en cada caso, para determinar la alternativa más eficiente. A medida que los integrantes de la organización se encuentren más involucrados en los procesos de toma de decisiones, desarrollaran mayores habilidades para la interpretación de la información y la aplicación de la misma en la generación de posibilidades de acción, producto del aprendizaje que surge de todo entrenamiento que se deriva de los hábitos en la realización de las actividades, y que posibilita tener mayor precisión en la ejecución de las mismas, lo cual va generando mayores capacidades dentro de la organización para influir en el medio ambiente, ya que se tiene mayor conocimiento de la realidad y se logra determinar más claramente, las variables sobre las cuales intervenir y de que forma, para relacionarnos con nuestro medio ambiente de la manera que más nos conviene para nuestra existencia.

Lo que busca todo sistema cooperativo en sus integrantes, es encontrar personas que tengan la buena voluntad y las condiciones naturales para que en la función o rol que asuman dentro de la estructura del sistema, más allá del entrenamiento y el aprendizaje que adquieran a lo largo del tiempo, tengan la habilidad de generar alternativas posibles para el desempeño de sus tareas, y a su vez, la capacidad de identificar la alternativa más eficiente para los intereses de la organización, la cual debe medirse en términos de esfuerzos y recompensas. En este sentido, todo criterio de eficiencia debe considerar, no solo aspectos materiales, sino también aspectos psíquicos o emocionales de los seres humanos, ya que sus emociones, determinan en gran medida las características de sus decisiones, y estas en consecuencia, condicionan las capacidades de acción actuando en forma grupal, dentro de una organización.

Todo proceso decisorio, en función de un tema específico, es estratégico en su nacimiento, ya que se basa en una visión acerca de la situación que se desea en el futuro, y posteriormente se vuelve táctico, de menor vigencia en el tiempo, ya que a medida que se van implementando las decisiones, las mismas, van transformando los deseos en acciones para poder materializarlos. Por esta razón, en todo proceso decisorio, son las acciones las que se confrontan con la realidad, por lo tanto, debemos actuar en el momento en que se producen las mismas, cuando se verifican, para configurar y relacionar los recursos de forma tal, que se puedan superar las restricciones que se nos van presentando en el camino, antes de poder alcanzar las metas deseadas,

de obtener el valor esperado por nuestros esfuerzos y que van construyendo las capacidades del sistema para desarrollarse en el tiempo.

Como hemos expresado, es muy difícil que los individuos actuando en forma aislada, alcancen altos grados de racionalidad en la toma de decisiones, debido a la escasez de imaginación, de conocimiento y de tiempo, para poder establecer todas las alternativas posibles de acción y las respectivas consecuencias de las mismas. Estas limitaciones individuales, también existen actuando grupalmente, pero en estas circunstancias, la integración de diferentes personalidades y capacidades, actuando en forma coordinada, reduce las incertidumbres individuales al ampliar el marco de referencia, debido al mayor espectro de conocimientos sobre el cual los procesos de decisiones, consideraran las posibles configuraciones de las habilidades y conocimientos que permitan obtener una mayor y mejor información acerca de la realidad y de las posibilidades para actuar sobre la misma. En función de la búsqueda de su supervivencia, de acuerdo a los fines que se establecieron, todo sistema cooperativo, debe contemplar la creación de ambientes psicológicos que permitan que los individuos asuman dentro de la organización, los roles para los cuales están más capacitados a desarrollar por sus diferentes condiciones y habilidades, y a su vez, tratar de asegurar un ordenamiento del proceso decisorio que lleve los conocimientos y los datos importantes acerca de las variables que condicionan con mayor fuerza las características del medio ambiente, al punto de la organización en el cual se toma la decisión respectiva en relación a las diferentes características del mismo, y que en consecuencia genere los espacios para un desarrollo de capacidades organizacionales que se enfoquen en los aspectos del negocio que tienen mayores oportunidades para explotar las fortalezas de la empresa, expresadas en el grado de satisfacción de las necesidades del mercado.

La motivación de las decisiones desde un punto de vista estratégico, debe ser en primer lugar, el tener una visión adecuada de las capacidades existentes y de aquellas que se pueden desarrollar, para después comenzar a diseñar las decisiones que permitan materializar en forma eficiente dicha visión en la realidad. Todo proceso de decisión, enfrenta la incertidumbre de querer estimar las reacciones del medio ambiente y sus posibles consecuencias en cadena ante cada una de las acciones de sus integrantes, debido a ello, y en función del grado de incertidumbre sobre las capacidades de los

recursos percibido por quien toma las decisiones, junto al grado de ambigüedad de los objetivos planteados, podemos establecer que cuanto más seguros estemos de nuestras capacidades y de nuestros objetivos, más racionales serán nuestros procesos decisorios, nos guiaremos principalmente por reglas y rutinas conscientemente diseñadas hacia el logro de los mismos. A medida que aumenta la incertidumbre de nuestras capacidades, nuestras decisiones tenderán a poner en marcha diferentes alternativas de acción o implementación de tecnologías, para experimentar cual puede brindarnos la mejor performance, de acuerdo a la posición buscada en el mercado, situación que puede llevarnos demasiado tiempo en encontrar nuestro camino, y por ende perder nuestras oportunidades, si no somos ordenados en analizar y registrar las causas y los efectos de nuestras acciones. Por su parte, cuando aumenta la incertidumbre sobre los objetivos que queremos plantearnos, nuestras decisiones estarán en función de las luchas políticas dentro de la organización para ver quien tiene el mayor poder de imponer sus ideas, creándose las condiciones que pueden perjudicar seriamente el espíritu cooperativo necesario para el desarrollo eficiente de la empresa. En virtud de esta idea, es que consideramos que nuestros procesos decisorios deben iniciarse con el propio conocimiento y el propio convencimiento acerca de quienes somos, que queremos ser, cual es nuestra cultura y cuales son y pueden ser nuestras capacidades, que nos permita coordinarnos e integrarnos más rápidamente como grupo cooperativo y desarrollar nuestras fortalezas. Nunca ante una decisión, podemos tener una total certidumbre de lo que ocurrirá, pero es fundamental que partamos de la base del propio conocimiento y de las expectativas que tenemos para encarar nuestros proyectos desde una única e integradora perspectiva organizacional.

Al tomar decisiones, las mismas se encuentran influidas por aspectos que tienen que ver con el conocimiento o la información sobre el entorno, por la habilidad para actuar lógica o científicamente, identificando las diferentes causas y efectos que se producen al actuar sobre los elementos del medio ambiente, y por las emociones y valores que las personas llevan consigo. Este conjunto de aspectos, conforma lo que en las decisiones individuales llamamos intuición y que en decisiones grupales, los identificamos con procesos o rutinas, que no siempre son bien expresadas o comprendidas, sobre todo en situaciones dinámicas del entorno y que conforman a lo largo de la historia de la organización las capacidades organizacionales.

Hipótesis 2

Las capacidades esenciales de una organización, constituyen generalmente, las capacidades dinámicas, que tienen que ver con el conocimiento acumulado, el cual se basa en la herencia única y distinta de la organización, que no es fácil de imitar por las demás organizaciones. Estas capacidades esenciales, conforman sistemas de conocimientos interdependientes e interrelacionados que dependen de cada empresa, los cuales dan forma y distinguen los comportamientos específicos de cada una de ellas, a través de las decisiones que dan forma a las diferentes configuraciones de sus recursos y permiten su continuidad en el tiempo, superando los diferentes cambios que se van manifestando en su entorno. Pero las capacidades de una organización, pueden dejar de ser dinámicas si crean rigideces en los comportamientos derivados de los éxitos pasados que no permitan una evaluación constante del mercado, que no logren determinar si es necesario realizar cambios que demanden mayor eficiencia debido a las variaciones de valor que el mercado otorga a los resultados presentados hasta el momento. Las experiencias exitosas, nos hacen proyectar las situaciones vividas y los comportamientos experimentados, hacia el futuro, y en consecuencia, actuar de manera similar a como lo veníamos haciendo, esperando los mismos resultados del pasado. Pero esto, no ocurre siempre así, nunca las situaciones son exactamente iguales, el contexto puede interrelacionarse de diferente manera, y lo que en un momento era una oportunidad, después puede convertirse en un emprendimiento peligroso, debido por ejemplo, a que los potenciales rivales ya advirtieron la situación favorable que estaba siendo explotada y reaccionarán en forma más directa y con mayor poder de empatía hacia las necesidades y requerimientos del mercado. Todo error estratégico, producto de no ser conscientes de las reales reglas del juego del momento y de su influencia en el futuro, que como resaltamos, no se corresponden siempre exactamente con las situaciones del pasado, y que lleva a formar expectativas desmedidas, generadas por la valoración equivocada de la realidad, pueden llevar al fracaso si es que no diseñamos modelos de toma de decisiones en los cuales intervengan las distintas funciones de la organización, de manera tal, que todas ellas, estén al tanto del plan estratégico, para que en los casos de equivocaciones, tengamos la flexibilidad y la posibilidad, de identificar rápidamente nuevas alternativas de acción que nos ubiquen en una mejor situación para mantener una existencia sustentable con nuestras capacidades de recuperación. Siempre

enfrentaremos dificultades, pero depende del grado de expectativa que nos generemos, podremos estar preparados o no, para superar las mismas. Cuanto mejor analicemos la realidad, seremos más conscientes de nuestras posibilidades. La flexibilidad, debe estar siempre presente en las decisiones organizacionales, pero sobre todo, en momentos de éxito, en los cuales tenemos las principales variables del entorno con un comportamiento que favorece a nuestro proceso decisorio, ya que poseemos un mayor control de las mismas, y esto, puede relajarnos en la consideración de las posibles acciones de los demás integrantes del mercado para superar su posición actual, situación que en alguna medida, dependerá de la disminución del valor otorgado actualmente en dicho mercado, a nuestra empresa. Sin renunciar a los valores, a la cultura y a las rutinas que nos caracterizan y que nos hicieron fuertes, nuestros procesos decisivos estratégicos, deben contemplar un análisis permanente sobre los comportamientos y las reacciones que se observan en el medio ambiente y que tratan de cambiar las interrelaciones existentes, que nos permita efectuar a tiempo los ajustes necesarios en nuestros comportamientos para enfrentar mejor posicionados las acciones de nuestros competidores, y a su vez, determinar que cambios puede generar la organización por propia iniciativa, y que sorprendan en dicho medio ambiente, lo cual dilata los tiempos de reacción de la competencia para la adaptación a los mismos. Es decir, estos procesos estratégicos, deben influir en el diseño de las diferentes rutinas organizacionales para que las mismas contemplen visiones amplias de proyectos de investigación o de iniciativas de todo nivel, que involucren a las diferentes funciones y jerarquías de la empresa, ya que cada una de ellas, tiene contacto con diferentes sectores del mercado en el cual actuamos y que nos permitirá en consecuencia, integrar toda la información, aumentando la calidad de la misma y su veracidad, logrando tener pautas claras de lo que puede suceder, para tomar decisiones que nos posicionen mejor que nuestros competidores en el poder de negociación dentro del mercado.

A diferencia de una visión estática, las capacidades dinámicas implican principalmente, su influencia directa sobre los procesos de toma de decisiones, los cuales enfrentan constantemente situaciones diferentes. Las mismas, deben imaginar que cambios surgirán en el futuro y si la empresa será responsable de los mismos o deberá prepararse para adecuarse a dichos cambios. Las capacidades dinámicas, no desarrollan procedimientos repetitivos en cuanto a las tareas a realizar, sino que

desarrollan modelos de pensamiento que generan habilidades para actuar en la generación constante de alternativas para mantener viva a la organización y fortalecer cada vez más, su posición dentro de las redes de interrelaciones que se establecen entre los diferentes participantes del mercado en el cual se está actuando y que tienen un determinado interés dentro del mismo. Las capacidades dinámicas, son los procesos de las firmas que se encargan de integrar y reconfigurar recursos, buscando perfeccionar su utilización para brindar las mejores satisfacciones a las necesidades que existen en el marco social en el cual se desenvuelve la organización. La dinámica que caracteriza a estas capacidades, genera aprendizajes permanentes en los integrantes de la organización, quienes van recabando experiencia de sus decisiones y de sus consiguientes resultados, y de esta manera, van flexibilizando las rutinas organizacionales a todo nivel, productivo, administrativo o de cualquier función o actividad de la organización, en busca de los mejores procedimientos experimentados. En este sentido, los aprendizajes organizacionales son unos de los procesos más valiosos que contienen las capacidades dinámicas, debido a que su dispersión dentro de la organización, brinda la posibilidad de ir actualizando las mejores prácticas conocidas y por lo tanto, fortalecer las habilidades organizacionales para desarrollar mejores productos y servicios a la sociedad. Las capacidades dinámicas, deben combinar un marco conceptual que se derive de la identificación y de la adecuada codificación de las habilidades que se poseen para absorber, facilitar, distribuir e integrar, el aprendizaje de las mejores técnicas y procesos para la toma de decisiones y el diseño de las actividades de la organización, junto a las perspicacias que se derivan de poseer habilidades para identificar las interrelaciones entre las diferentes variables del medio ambiente y la importancia relativa de cada una de ellas en función de su poder para condicionar el mismo y su influencia en la supervivencia de la organización. Desarrollar capacidades dinámicas, no implica obtener resultados solamente a costa de disminuir las fortalezas de otras organizaciones, muchas veces, el desarrollo de las mismas, se origina en la integración de diferentes habilidades mediante acuerdos de trabajo conjunto entre distintas empresas, que denominamos alianzas estratégicas, y que a través de las cuales, las mismas se ven mutuamente beneficiadas por el aprendizaje de nuevas habilidades surgidas de la mutua cooperación, que pueden generar ventajas competitivas y que además, crean el espacio para que surja entre ellas, un respeto y una

confianza que les permita actuar en forma coordinada y tener una mayor fortaleza para controlar los comportamientos del mercado en función de los acuerdos, para una coexistencia más segura en el tiempo.

Al analizar las capacidades que poseemos, debemos considerar que la empresa está constituida por:

- Su identidad corporativa, que se encuentra conformada por la misión, la visión, la política y la cultura, surgidas de los valores, la memoria y el conocimiento.
- Su estrategia, que requiere la habilidad de integrar el arte de interpretar e imaginar el futuro, de adaptarse a la complejidad, de desarrollar políticas de comportamiento, y de alinear en la forma más conveniente para la organización, su cultura y sus capacidades con el entorno
- Sus operaciones, las cuales son realizadas y coordinadas a través de sus recursos, su estructura, sus procesos y sistemas, junto a la tecnología, para obtener los productos y los servicios brindados al mercado.

Es este mix, que a lo largo del tiempo configuran las decisiones de la organización para su desempeño, el que forma la esencia de nuestras capacidades.

La interacción entre las capacidades de la organización y el medio ambiente, genera la necesidad de una adaptación continua, y por lo tanto, un feedback que implica un constante aprendizaje, training y conocimiento para lograr la continuidad de la organización en el tiempo, por esta razón, volvemos a recalcar que toda decisión estratégica, debe determinar que somos hoy, tomando en cuenta las capacidades actuales y relacionar esta posición con aquello que deseamos ser, tomando en cuenta las capacidades futuras que son necesarias para lograrlo. Existe un camino a transitar entre el hoy y el futuro deseado, el cual debemos superar a través de la capacitación y la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos en las decisiones y acciones de las personas, y en virtud de ello, todo proceso decisorio consciente dentro de un sistema cooperativo que busca siempre el aprendizaje en sus actividades, genera mayores conocimientos, lo cual hace que las personas se vayan transformando de esta manera en recursos más valiosos. Esta interacción, produce innovación, tecnología y liderazgo para alcanzar lo que deseamos ser a través de la influencia que la conciencia de nuestras capacidades, genera en nuestras decisiones.

Una de las tareas más difíciles dentro de la organización, es poder describir adecuadamente los modelos mentales en los cuales se basan las decisiones exitosas de la misma, poder identificar que capacidades de las personas intervienen y de que manera, para enfrentar la incertidumbre y superar las restricciones que se presentan para nuestros deseos y nuestras acciones. De la misma manera, incluimos estos conceptos, para los fracasos, de los cuales se puede aprender igual que de los éxitos, si logramos identificar las causas (estructuradas y asociadas) que llevaron a los mismos. Nuestra, cultura, nuestros valores, nuestra idiosincrasia, y nuestros recursos, que alimentan nuestras capacidades junto con las necesidades y los intereses de nuestros clientes, diseñan los modelos mentales, con los cuales se desarrolla nuestro proceso de toma de decisiones en su interacción con el mercado y el entorno del mismo.

Al tomar decisiones, debemos tener en cuenta que no todos los activos son fácilmente comercializables como lo son las capacidades organizacionales, sobre todo en sus procesos estratégicos de toma de decisiones para influir en la satisfacción de las necesidades del mercado, ellas tienen valores que muchas veces no pueden trasladarse rápidamente a otras empresas o entornos, ya que las mismas surgen de rutinas que integran habilidades físicas, intelectuales y morales de las personas con activos físicos, embebidas de una determinada cultura y una historia arraigada y apreciada por el mercado, sólo en dicho contexto y estructura del mercado, generando una reputación en la sociedad que brinda la posibilidad de sentir una gran realización existencial al obtener los beneficios esperados por parte dicha sociedad por los productos y servicios que les ofrecemos, o por la posibilidad de interacción que les brindamos. El poseer la capacidad para diseñar estrategias integradas que busquen identificar cual es la mejor forma, a partir de nosotros mismos como empresa, de satisfacer las necesidades del mercado al cual nos enfocamos, nos permite concentrar nuestros esfuerzos y habilidades, en el desarrollo de procesos internos para aceptar participar de un aprendizaje permanente, buscando desarrollar mejores interrelaciones en nuestro sistema cooperativo que respalden el crecimiento de nuestra imagen y la necesidad de nuestra supervivencia por parte de la sociedad. En este sentido, los gerentes, deben desarrollar las capacidades dinámicas, enfocándose en las decisiones estratégicas de innovar, de crear permanentemente, nuevas y mejores alternativas de acción, que permitan perfeccionar la comunicación entre la organización y los requerimientos

externos para experimentar y aprender el significado del rol y los intereses que caracterizan a cada una de las partes que inciden en el diseño de las relaciones y las acciones dentro del mercado. Los procesos gerenciales, deben establecer las pautas para que los integrantes de la organización encuentren constantemente incentivos para realizar las actividades que permitan la supervivencia de la misma, deben integrar los procesos experimentales e informativos que llevan al aprendizaje, y por ende, a un mayor conocimiento de la realidad, de forma tal, que permitan generar en todo momento, nuevas opciones para configurar los recursos de la organización de manera coherente para aumentar nuestro control sobre los comportamientos del mercado.

Hipótesis 3

A medida que la organización avanza en el tiempo, genera nuevos conocimientos, surgidos de la experiencia y el entrenamiento, que se distribuyen en cada uno de sus integrantes, quienes a través de los mismos, generan aprendizajes grupales que van desarrollando nuevas estrategias y actividades para poder adaptarse con mayor control de la organización, desde una visión amplia, a las oportunidades y a las amenazas que la misma encuentra en su medio ambiente. Para evitar que dichos conocimientos se pierdan y la organización pueda apropiarse de ellos, sobre todo cada vez que un integrante de la organización se desvincula de la misma, debemos crear memorias artificiales (codificadas en procedimientos, decisiones y resultados) que mantengan actualizados los conocimientos adquiridos y desarrollados, y que nos permitan recurrir a ellas en forma permanente para generar un proceso de comunicación que sea coherente con la historia, la cultura, los valores y las habilidades compartidas y que posibiliten su ponderación con los requerimientos del medio ambiente, para que a lo largo de todo el proceso de toma de decisiones institucional, podamos reunir la mejor información posible, tanto en lo que se refiere al momento en que se genera la misma, como a su estructura de presentación, y de esta forma, basados en dicho marco de referencia, tomar las decisiones y desarrollar las capacidades más convenientes para la continuidad de la organización en el tiempo. Las rutinas organizacionales, buscan transmitir la información necesaria a cada integrante de la organización para que adquiera el entrenamiento, la capacitación, y la lealtad que se requiere para que el proceso de toma de decisiones sea lo más eficiente posible, alineando la capacidad de configuración de los recursos que se poseen en la organización con los requerimientos del mercado.

Con el propósito de integrar sus procesos y desarrollar sus actividades, las organizaciones diseñan rutinas organizacionales, que constituyen el medio más importante para establecer parámetros de decisiones y procedimientos, que contribuyen a mantener en acción permanente a la organización, ya que diseñan y describen las actividades que se deben realizar y cual es la forma más eficiente de llevarlas a cabo en forma integrada y coordinada, además de reflejar la cultura de la organización, la cual se va formando por los valores compartidos de sus integrantes, y que expresan los pactos tangibles e intangibles que unen a sus integrantes en sus relaciones personales y con el mercado. Debemos considerar que el medio ambiente es cambiante, y ello, conduce a que dichas rutinas organizacionales sean susceptibles de actualizaciones para adaptarse a las modificaciones experimentadas, pero aunque las mismas en algún momento, no alcancen el nivel de actualización deseado, es decir, que no se estén realizando las prácticas más eficientes, sigue siendo conveniente la existencia de las mismas, antes que emprender acciones aisladas y sin criterio alguno, ya que las mismas representan marcos de referencia que evitan deliberaciones constantes acerca de lo que debe hacerse y de que manera, con la consiguiente pérdida de tiempo y que pueden llevar a la inacción que ponga en serio peligro la supervivencia de la organización. Las rutinas organizacionales, surgen del proceso de toma de decisiones de la organización, el cual involucra la comunicación, la integración, y la coordinación de los conocimientos, de las habilidades y de las motivaciones de los distintos integrantes del sistema cooperativo en el diseño de los caminos a seguir para desarrollar en el presente, las actividades que posibiliten alcanzar la situación deseada en el futuro. Estas rutinas, para poder identificar y desarrollar en forma permanente, las mejores prácticas para el desempeño de las diferentes funciones de la organización, van construyendo a lo largo del tiempo, el diseño de estructuras y técnicas de información, que basadas en un concepto de investigación constante del medio ambiente, se comunican internamente, y luego se comparan los resultados que obtiene la organización, en sus diferentes funciones y actividades, con las posibilidades que se encontraban disponibles para afrontar, y a partir de dicho análisis, actualizan o fortalecen las capacidades que se poseen. Las rutinas organizacionales, son los medios a través de los cuales todo sistema cooperativo establece conceptos sólidos pero a su vez flexibles, por la dinámica que describen para vislumbrar la evolución que es necesaria para alinearnos con nuestro mercado más allá

de acciones personales aisladas, trascendiendo las mismas, convirtiéndolas en prescindibles si no actúan cooperativamente

Decimos que las rutinas organizacionales conscientemente identificadas, expresan:

- Los valores y la cultura compartidos, para establecer los comportamientos a través de los cuales trataremos de cumplir los objetivos, evitando sobredimensionar disputas internas que desintegren el sistema cooperativo, por las dudas que puedan generarse acerca de cuales son los comportamientos morales correctos.
- La información acerca de cómo se encuentra estructurado el medio ambiente y la posición relativa de sus integrantes, incluida la propia organización, en relación al poder de negociación de cada uno.
- Los recursos con los cuales contamos para actuar en el medio ambiente, y cuales son las fortalezas y debilidades de los mismos en su desempeño organizacional.
- Un modelo mental que identifica que pautas se deben tomar en cuenta para identificar, en base a las descripciones anteriores, las interrelaciones de la organización con el medio ambiente y las oportunidades y amenazas que se presentan.
- Un modelo de capacidad intelectual y emocional, que identifica que personas son las más adecuadas para intervenir en cada uno de los pasos del proceso de toma de decisiones.
- Los cambios y ajustes que se van produciendo en los procesos de toma de decisiones, registrándolos en relación a las características de tiempo, lugar y circunstancias en los cuales se produjeron, para generar un aprendizaje permanente que capacite a los integrantes de la organización a ser flexibles mental y emocionalmente, de manera tal, que posibilite poder reconfigurar en forma rápida y exitosa los recursos, para permitir la supervivencia más segura y duradera de la organización en el tiempo, lo cual se verá reflejado en el mejor valor que podamos obtener en el mercado por nuestros productos y servicios.
- Las necesidades y los intereses de nuestros clientes, para poder identificar a que productos y servicios les pueden otorgar mayor valor.

Hipótesis 4

Para respaldar el adecuado desenvolvimiento de las rutinas organizacionales, los ejecutivos de una organización, deben asumir la responsabilidad de generar un convencimiento en las personas que se encuentran bajo su influencia, que las lleve a sentirse identificadas en sus valores y en los roles asignados, para poder de este modo, facilitar y desarrollar el ambiente psicológico de pertenencia necesario que posibilite encontrar la satisfacción adecuada de sus intereses en cada uno de ellos, que los lleve a la mutua cooperación. Los ejecutivos, deben mantener una moral dentro del grupo que respalde los valores compartidos y que fortalezca la unión interna de las personas para poder cooperar lo más eficientemente posible en la búsqueda del mejor alineamiento de la organización con el medio ambiente. Los ejecutivos deben poseer la visión amplia sobre las variables del medio ambiente que afectan a sus funciones para poder encontrar en cada circunstancia, el punto de equilibrio que mantenga en una satisfactoria relación a quienes dan sustento al sistema cooperativo, alineándolos en intereses comunes que permitan la supervivencia de dicho sistema.

A medida que avanzamos en el tiempo, cuanta mayor eficiencia logramos en nuestras decisiones y en nuestras acciones, damos lugar al crecimiento y evolución de la organización, ya que existen por un lado, más posibilidades de acción en relación a los conocimientos ya adquiridos, lo cual nos brinda, una mayor disponibilidad de tiempo para encarar nuevas acciones, debido al menor tiempo que insumimos en la realización o el control de las actividades ya conocidas, y por otro lado, la mayor experiencia nos da mayor confianza para encarar nuevas o mayores actividades a las ya realizadas, además del mayor criterio otorgado por el aprendizaje, para imaginar nuevas alternativas de acción. El mayor conocimiento, nos hace más independientes y nos otorga una mayor capacidad para la expansión, el problema que debemos enfrentar, es identificar el punto en el cual, los nuevos emprendimientos superan a las capacidades desarrolladas, ya sea por vernos enfrentados a nuevas reglas de juego implantadas en nuestro medio ambiente (como las nuevas tecnologías), con las cuales no podemos alinearnos por falta de conocimiento, o por la falta de nuevos recursos, tanto en cantidad como en calidad, para desarrollar en forma eficiente las actividades que nos reclama el mercado para satisfacer las nuevas necesidades, como por ejemplo, no aumentar la dotación de recursos para atender una mayor demanda de actividades o no contratar los recursos con las habilidades necesarias para afrontar dichos requerimientos de la demanda.

Como hemos mencionado, el comienzo de todo proceso estratégico, debe ser la definición de quienes somos y de cual es nuestra misión, para posteriormente, realizar el análisis de los recursos disponibles y de las necesidades y comportamientos del medio ambiente. Una vez realizado dicho análisis, se debe confrontar la identidad de la organización con los intereses del entorno en el cual nos desenvolvemos, lo cual nos permitirá asignarnos un valor, en función de las fortalezas y debilidades surgidas de dicha confrontación, y que será la medida o el parámetro, de las oportunidades que dentro de la estructura de la industria/mercado puede aprovechar la organización para su desarrollo y crecimiento. Debemos identificar a que segmento o segmentos del mercado dirigiremos nuestros esfuerzos, en función de aquellos que conforman el grupo de quienes perciben un mayor valor en nuestros productos o servicios. Estrictamente, desde un punto de vista comercial, debemos preguntarnos cual es nuestro negocio, quienes son nuestros clientes, y que necesidades satisfacemos, pero siempre considerando la dinámica que enfrentamos, la cual condiciona al mercado a través del descubrimiento constante de nuevos productos o servicios. El desarrollo de nuevas tecnologías, por ejemplo, genera la creación de estos productos y servicios, dejando con el tiempo obsoletas a los anteriores. Estas nuevas tecnologías, se originan en la identificación de nuevos medios para la satisfacción de las necesidades ya existentes y que en ultima instancia responden a los conceptos primarios de las diferentes necesidades y motivaciones humanas, las cuales tienen posteriores manifestaciones, derivadas de la evolución que se produce en el medio ambiente y de la interacción de la sociedad con el mismo. Toda esta dinámica que debe enfrentar una decisión estratégica, nos obliga a considerar a las capacidades de una organización no como recursos estáticos, sino como los procesos que diseñan las rutinas organizacionales y que involucran a los diferentes recursos actuando en forma integrada y coordinada, principalmente a través de las funciones ejecutivas, estableciendo metas, diseñando comportamientos y unificando criterios y valores organizacionales. Debemos considerar que toda organización, constituye una gran red de rutinas interconectadas, y las capacidades dinámicas se relacionan especialmente con las rutinas que involucran los procesos de decisiones que reconfiguran permanentemente los recursos que se poseen y que son diseñadas en última instancia por las decisiones de los ejecutivos.

Toda existencia humana, tiende a la evolución, y de esto no escapan las organizaciones, las cuales reflejan a través de sus integrantes, la necesidad de crecer, de satisfacer sus intereses de manera más eficiente a partir de los medios disponibles, y por ende, buscan transformar el medio ambiente para que encuadre de la mejor manera con sus intereses. Para ello, las organizaciones necesitan realizar como hemos mencionado y volvemos a recalcar, actividades de investigación permanente, que las lleven a perfeccionar los medios y los canales de comunicación, que resulten en una mejor información para aumentar el conocimiento y por ende el aprendizaje del sistema cooperativo, que nos facilita poder descubrir las mejores opciones para los gustos de los clientes. Los ejecutivos, en este sentido, son quienes encarnan las funciones de expresar las visiones de supervivencia de la organización y de generar los procesos estratégicos que permitan la configuración de capacidades organizacionales que nos lleven al cumplimiento de nuestras metas de manera eficiente.

Por eso decimos que las empresas, poseen recursos, estructuras y procesos, con los cuales, a través de las decisiones de sus ejecutivos, buscan crear capacidades para actuar de manera eficiente, y junto a sus tecnologías y a la cultura, establecer la base para desarrollar las estrategias que tratarán de alinear a la organización con el entorno, integrando y coordinando sus recursos en estructuras y procesos de comunicación que nos lleven a alcanzar un valor final satisfactorio de la ecuación producto/mercado. Los ejecutivos, deben desplegar su visión para determinar la brecha existente entre el presente y el futuro deseado, para desarrollar las capacidades que se necesitan en el logro de los fines establecidos y hacerlos visibles en las decisiones estratégicas, comprometiendo en su conocimiento y aceptación, a los empleados de la organización. La visión de los ejecutivos, tiene que ver con determinar quien soy y que quiero ser y la manera de poder alcanzarlo, configurando los recursos materiales e inmateriales que se poseen en la organización. Dentro de los sistemas cooperativos, existe un sistema de creencias que se impregna en el interior de la empresa, que es percibido por cada uno de sus integrantes, y que constituye la fuente y los orígenes culturales que representan el ADN de la misma. Este sistema de creencias, influye en la visión de la organización, y a través de la misma, es que se determina la dirección y la infraestructura de la empresa, participando las diferentes funciones en la implementación de las metas escogidas, principalmente por las decisiones de los niveles gerenciales (niveles medios), que deben

decidir las acciones a desarrollar para interactuar en el medio ambiente y en el cual se manifiestan los resultados obtenidos.

Todas las acciones de las empresas, provocan cambios en el medio ambiente, los cuales, serán de una magnitud diferente, de acuerdo al impacto de los mismos sobre las condiciones de supervivencia (resultados obtenidos) de los participantes de dicho medio ambiente. Desde el punto de vista de la organización, si los cambios afectan a las operaciones de esta, los ajustes a realizar, son de menor importancia, los problemas surgidos, en este caso, se relacionan más con un problema de eficiencia en el desarrollo de las actividades, y con mayor entrenamiento e información podemos adaptarnos rápidamente a los requerimientos de la nueva situación. En una mayor escala, si los cambios afectan a la estrategia de la organización, el ajuste a realizar será mayor, ya que deberemos elegir otras alternativas de acción que demandarán más esfuerzos, y por consiguiente, serán más costosas, pero que si son identificadas a tiempo, permitirán la supervivencia de la organización. Pero si los cambios del medio ambiente, afectan la identidad corporativa, estamos en problemas, puesto que la organización tendrá que modificar el sentido de utilidad que sus productos y servicios están brindando en el mercado, y esta situación implica replantearse la existencia de la organización y la capacidad para poder enfrentar los nuevos desafíos planteados. Es esta identidad organizacional que integra a los empleados y que reconoce el mercado para interactuar con la empresa, la que deben mantener dentro de la dinámica de los tiempos los ejecutivos, son ellos quienes expresan en mayor medida, con un sentido de referencia, el equilibrio que mantiene unidos los diferentes intereses que importan integrar para la supervivencia de la organización.

Hipótesis 5

Las actividades que se desarrollan en todo sistema cooperativo, tienen una razón de ser, basados en principio, en los objetivos planteados, pero a medida que la organización permanece en el tiempo, las actividades se van desarrollando de una forma determinada, adquiriendo diseños más formales que son el resultado de las negociaciones que día a día van surgiendo de la integración de los diferentes intereses que se ven enfrentados en las interrelaciones dentro de la organización y en el mercado. Estos diseños formales, a los que denominamos rutinas organizacionales, expresan los acuerdos de convivencia para actuar en forma cooperativa que están basados por un lado en un criterio de

eficiencia en cuanto a los esfuerzos a realizar y los resultados a obtener en consecuencia, y por otro lado, están basados en una integración de valores que determinan una cultura en cuanto al respeto de los roles a asumir y a las decisiones a tomar, y que se transforman en rituales de comportamiento preestablecidos y previsibles que facilitan la acción coordinada y eficiente de un sistema. Las rutinas organizacionales, expresan modelos mentales en cuanto a la visión de las funciones y al desarrollo de las actividades de la organización y expresan la unidad de criterio de los valores para establecer metas y determinar las conductas a adoptar para alcanzar las mismas. Al tomar decisiones dentro de una organización, las rutinas establecen los límites sobre la cantidad de personas a intervenir en cada parte del proceso de las mismas, buscando evitar mayores costos por la pérdida de tiempo y motivación que provoca el buscar consensos, ya que los mismos se encuentran preestablecidos a través de los sistemas jerárquicos de comunicación, los cuales además, respetan determinados valores que generaran el espacio para integrar diferentes funciones y personalidades, estableciendo normas de esfuerzos y recompensas para cada función del sistema. Las rutinas organizacionales, establecen los rituales de los procesos decisorios y de las capacidades organizacionales que se van influyendo mutuamente a lo largo del tiempo en busca de una supervivencia eficiente del sistema cooperativo, adoptando una cultura de convivencia integrada dentro de la cual se respetan los diferentes roles aceptados.

Hipótesis 6

Al considerar las ventajas competitivas que desarrolla una empresa, también debemos considerar la dinámica de los mercados, los cuales se encuentran influidos por los cambios permanentes de los sistemas sociales que los contienen, razón por la cual, las relaciones dentro de los sistemas económicos, no son estables, no mantienen un equilibrio constante, debemos tener en cuenta esta dinámica, y por lo tanto la vulnerabilidad que pueden afrontar las ventajas competitivas a lo largo del tiempo. En virtud de ello, debemos analizar a las ventajas competitivas desde un punto de vista dinámico, y para considerar el verdadero origen, actualización y fortalecimiento de las mismas, es necesario fomentar el desarrollo de la habilidad de implementar estrategias, las cuales representan las conclusiones de los procesos de decisión que buscan el alineamiento de las capacidades de la organización, con la dinámica del futuro.

El desarrollo de las diferentes estrategias de las empresas, genera de algún modo, la existencia de ciertos mercados estratégicos, en los cuales, las cuestiones pertinentes, corresponden a las capacidades organizacionales que desarrollan las habilidades insertas en las respectivas rutinas de la organización, que identifican de que manera las diferentes decisiones y acciones logran el alineamiento de los recursos que se poseen, con las diferentes necesidades del mercado. Quienes mejor desarrollan estas capacidades estratégicas, logran anticipar y explotar imperfecciones en los mercados, lo cual les permite diferenciarse de los demás y lograr un mayor valor en los mismos desde la visión de sus clientes. Para el desarrollo de dichas capacidades, que permiten la configuración eficiente de los recursos que se poseen, es necesario poseer una información adecuada, que establezca fehacientemente las realidades del presente y logre anticipar que acciones de la empresa pueden desencadenar en el futuro determinadas configuraciones del mercado que le generen a la misma, ventajas competitivas sustentables. Es imprescindible que estas capacidades estratégicas se encuentren acompañadas, como ya mencionamos, por un sistema de comunicación organizacional que pueda diseminar las mismas entre los diversos puestos ejecutivos para que se conviertan en rutinas que faciliten el aprendizaje continuo de los diversos comportamientos que se manifiestan en el medio ambiente y que permitan un perfeccionamiento de todo el sistema cooperativo, debido a que en consecuencia, el mismo proyecta y decide sus actividades con mayor conocimiento sobre la realidad con la cual interactúa. Toda ventaja estratégica, además de la mejor información que maneja, se apoya en la actitud de las personas de brindar su mejor voluntad de cooperación, y la integración de ambas, información y actitud, facilitan una interacción con mayor capacidad de alineación con los acontecimientos que pueden producirse en el futuro, ya que logran balancear mejor los aspectos objetivos (información de la realidad) y los aspectos subjetivos (modelos mentales de las personas, que incluyen valores y sentimientos) de los procesos de toma de decisiones.

En la medida en que la empresa genere las capacidades organizacionales que faciliten aprendizajes colectivos para generar visiones realistas sobre el futuro y desarrollar en función de ellas decisiones estratégicas que anticipen los medios para mejorar las satisfacciones que se puedan brindar a las necesidades del mercado, a través de la configuración de los recursos que se posean (actuales o potenciales), se crearán las

condiciones para desarrollar características exclusivas dentro del mercado que generen un valor de comercialización de los productos o servicios ofrecidos superior al promedio. Este valor superior, se obtendrá sobre la sustentabilidad de las ventajas competitivas construidas en función de la mayor fortaleza estratégica, de poseer por ejemplo, mayores conocimientos para comprender las configuraciones mentales que diseñan los anhelos últimos de los clientes y que determina su fidelidad a la empresa, de poseer mayores conocimientos tecnológicos para el desarrollo de mejores productos y servicios, de contar con los derechos de comercialización exclusiva en el mercado, o de desarrollar un sentido de pertenencia de los empleados que genere procesos de decisiones y de acciones más eficientes en base a su fidelidad e identificación grupal.

Hipótesis 7

En la búsqueda de posicionarse en el mercado, toda organización, debe trabajar en el desarrollo de ventajas competitivas sustentables que le permitan una supervivencia más segura, a través del control más eficiente de los procesos sobre los cuales se guían sus actividades, y a través de la construcción de un mayor poder de negociación que le otorgue la capacidad de acción y de reacción más eficiente ante los movimientos del medio ambiente en base a los recursos y conocimientos que generó a lo largo del tiempo. En la medida en que la empresa experimente estas situaciones de seguir existiendo, persistiendo con una identidad propia, que no tiene por que ser rígida en función de los valores y las decisiones estratégicas de su inicio, pero si asumida y respaldada concientemente, ya sea por la creación de oportunidades o por la adaptación a los cambios generados, y que hacen necesaria la existencia de una flexibilidad en función de la satisfactoria supervivencia, los integrantes de la misma irán construyendo su propia historia, generando las memorias organizacionales que codifiquen los procesos eficientes, que establezcan las pautas de comportamiento generadas por la cultura y los valores compartidos. Estas memorias organizacionales, son el sustento de los acuerdos explícitos e implícitos que se fueron construyendo a lo largo de los años y que unifican criterios decisorios para actuar dentro de todo sistema cooperativo, constituyen una fortaleza o capacidad grupal, para hacer frente al desarrollo de estrategias y de tácticas que respalden y protejan la existencia de la organización, ya sea en la creación, la reacción o la adaptación a las reglas de juego del mercado. Los valores y modelos mentales compartidos, respetados y ejercidos a lo largo del tiempo

tanto en circunstancias favorables como adversas, crean fidelidad en aquellos que los experimentan, generando una trascendencia que impregna una fuerte identidad institucional reconocida también en el mercado y en la sociedad. Ante cada cambio que pueda generarse en el medio ambiente, este legado cultural fortalece la unidad de conductas internas para mantener integrado el sistema, y por lo tanto, generando el respeto a una tradición dentro del mercado y principalmente de los clientes.

La idea fundamental de este trabajo, está en tratar de lograr un marco de referencia en base al cual, podamos describir ciertos patrones de comportamiento, que ayuden a poder identificar las habilidades y capacidades que se poseen en una organización y como se aprovechan las mismas en el proceso de toma de decisiones para lograr las mejores elecciones posibles, dentro de la racionalidad y del poder de acción limitado que poseemos los seres humanos.

En la medida en que seamos más conscientes que nuestros competidores, de cómo funcionan nuestras capacidades, entonces más sustentables serán nuestras ventajas competitivas, ya que se diluye la amenaza de que las mismas sean imitadas. La visión gerencial de la empresa, debe estar enfocada principalmente, hacia las necesidades de los clientes, quienes ven en nuestros productos o servicios un medio y no un fin para satisfacer las mismas. El desarrollo de nuestras actividades empresariales, debe hacerse respetando nuestra identidad, respaldando a la cultura que compartimos entre los integrantes de la organización, que es la que nos integra como manifestación de los comportamientos que nos hace sentir más seguros, mejor predispuestos y enfocados a nuestra personalidad, y que determina en consecuencia, las características de nuestros procesos de toma de decisiones. Debemos considerar que esta cultura, también es compartida por nuestros clientes, ya que ellos son quienes en última instancia la apoyan y la comparten al adquirir el resultado de los esfuerzos de la misma. A medida que evoluciona la organización, es fundamental, que diseñemos capacidades que puedan decodificarse internamente para comprenderlas y poder apropiarnos en consecuencia, a nivel organizacional, de las fortalezas que tenemos, además de crear una ambigüedad causal sobre las mismas que no permita a nuestros competidores conocer su estructura y funcionamiento, de manera tal que no puedan imitarlas o contrarrestarlas fácilmente. Respetar una cultura compartida, posibilita hablar un mismo idioma, lo cual nos ayuda

a entendernos y apoyarnos mutuamente, balanceando las fortalezas y debilidades existentes internamente en la configuración de los recursos de la organización, como así también en la identificación de los gustos de nuestros clientes, fortaleciendo la relación e interdependencia que respalda nuestra co-existencia. La cultura penetra las capacidades y se manifiesta en las rutinas de la organización para integrar y poner en funcionamiento nuestros recursos a través de las decisiones de sus miembros. En la medida en que nos focalicemos en la interdependencia que tenemos con nuestros clientes, construiremos procesos decisorios que generen intuiciones correctas sobre las oportunidades de evolución en el futuro, identificando las alternativas más adecuadas para lograr la mayor eficiencia de nuestros recursos en la atención de sus requerimientos. La debida integración de nuestras capacidades y nuestra cultura, con las necesidades del mercado, es lo que respalda la intuición de los ejecutivos y el éxito de las decisiones empresariales, desarrollando con el tiempo, la comprensión acerca de la interdependencia que une a las capacidades y a las decisiones de la organización.

BIBLIOGRAFIA

- Alegre Vidal Joaquín, Lapiedra Alcamí, Rafael, *Generación de Capacidades Dinámicas mediante la innovación tecnológica: Propuesta de un modelo de competitividad basado en el desarrollo de nuevos productos*, Universitat Jaume I (Castellón), 2004.
- Alvarez Medina Ma. De Lourdes, Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su *evolución y su aplicabilidad*, Revista Contaduría y Administración, nro. 209, abril-junio 2003
- Barnard, Chester, *The functions of the executive*, 1968, Massachussets, Harvard University Press
- Barney, Jay, *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, Management Science, Vol. 32, No. 10, October 1986.
- Barney, Jay, *Firm Resources and sustained competitive advantage*, *Journal of management*, 1991, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Barney, Jay, *Is the resource-based view a useful perspective for strategic managemnet research? Yes*, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 1, 41-56.
- Bartlett Christopher, Ghoshal Sumantra, *Building Competitive Advantage through people*, MIT Management Sloan Review, Winter 2002.
- Collis David, Montgomery Cynthia, *Competing on Resources: Strategy in the 1.990s*, Harvard Business Review, July-Augut 1995
- Drucker Peter E., *Getting things done*, Harvard Business Review, July-August 1985.
- Eisenhardt, Katheleen and Martin, Jeffrey A., *Dynamic Capabilities: What are they?*, Strategic Management Journal, 21: 1105-1121 (2000)
- Foss, Nicolai, *Edith Penrose and the penrosians or why there is still so much to learn from the theory of the growth of the firm*, Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School, January, 1998.

- Garcia Villaverde Pedro Manuel, Ruiz Ortega Maria José, *Una revisión crítica de las aportaciones sobre la estrategia de entrar primero al mercado*, Documento de Trabajo del Área de Organización y Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de Albacete, Universidad de Castilla – La Mancha, Edificio Jurídico Empresarial, Campus Universitario s/n, 02071 Albacete, 2003
- Grand Simon, *Building strategizing capabilities in entrepreneurial firms*, University of St. Gallen, Institute for Management, 2001
- Grant, Robert, *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, California Management Review, Spring 1991, (pp. 114 – 135)
- Gobet Fernand, Simon Herbert, *The roles of recognition processes and look-ahead search in time-constrained expert problem solving: evidence from grand-master-level chess*, American Psychological Society, Vol. 7 No. 1, January 1996
- Harrison E. Frank and Monique A. Pelletier, *Managerial attitudes towards strategic decisions: maximizing versus satisficing outcomes*, Management Decision, May-June 1997, v35 n5-6, p3 58(7)
- Helfat Constance, Peteraf Margaret, *The dynamic resource-based view: Capability Lifecycles*, Tuck School of business at Dartmouth, December 2002.
- Hook John, *Comparative Analysis of Management theorists (A technique to enlace insigth)*, Mount St. Mary's College, Emmitsbourg, Maryland, 2000.
- Khatri Naresh, *The role of intuition in strategic decision making*, Human Relations, Vol. 53 (I), 57-86, 2000
- Kostopoulus Konstantinos, Spanos Yiannis, Prastakos Gregory, *The resourced-based view of the firm and innovation: Identification of critical linkages*, Athens University of Economics and Business, 1998
- Laird John I., *The research of Allen Newell*, Rosenbloom Paul, American Association of Artificial Intelligence, Winter 1992
- Lauster Steffen, Neely J., *The core's competence 04/15/05, Resilience Report, Strategy + Business*, Booz, Allen, Hamilton

- Leonard-Barton, Dorothy, *Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in Managing New Product Development*, Strategic Management Journal, Vol. 13, Special Issue: Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal. (Summer, 1992), pp. 111-125.
- López Yepes José Andrés, Sabater Sánchez Ramón, *La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión*, Departamento de Organización de Empresas Universidad de Murcia, 2002
- Mac Namara Gerry, Deephouse David, Luce Rebecca, *Competitive Positioning with an across a strategic group structure: The performance of core, secondary and solitary firms*, Strategic Management Journal, 2002
- Miller Dany, Shamsie Jamal, *The resource based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965*, Academy of Management Journal, 1996. Vol. 39, No. 3, 519-543
- Minshall T., *A resource based-view of alliances: the case of the handheld computer industry*, International Journal of Innovation Management, 1999, Vol. 3, No. 2
- Mintzberg Henry and Westly Frances, *Decision Making: It is not what you think*, MIT Sloan Management Review, Spring 2001.
- Morales González Maria Antonia, Pech Vargues José Luis, *Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*, Revista Contaduría y Administración, No. 197, abril-junio 2000
- Mosakousky Elaine, *Strategy Making under causal ambiguity: Conceptual issues and empirical evidence*, Organization Science, Vol. 8 Nro. 4, July-August 1997.
- Morecroft John, *Visualising and simulating competitive advantage: A dynamic resource-based view of strategy*, System Dynamics Group, W-P0036, October 2000
- Nicholls John, , *The MCC Decision Matrix: a tool for applying strategic logic for everyday activity*, Management Decision Vol. 33 Nro. 6, 1995, pp. 4-10. MCB University Press Limited, 0025-1747
- Peng Mike, *The resourced-based view and international business*, Journal of Management 27 (2001), 803-829

- Penrose, Edith, *Research on the business firm limits to the growth and the size of firms*, American Economic Review, Vol. 45, No. 2, Papers and Proceedings of the Sixty-seventh Annual Meeting of the American Economic Association. (May, 1955), pp. 531 - 543
- Penrose, Edith, *Biological analogies in the theory of the firm*, The American Economic Review 42: (pp.804-819), 1952.
- Priem Richard, Butler John, *Tautology in the resource-based view and the implications of the externally determined resourced value: furthers coments*, Academy of Management Review, 2001, Vol. 26, No. 1, 57-66
- Priem Richard L. and Butler John E., *Is the resource based-view a useful perspective for strategic management research?*, Academy of management review, 2001, Vol 26, N I 22 - 40
- Reed, Richard, De Fillipi, Robert, *Casual Ambiguity, Barriers to imitation and sustainable competitive advantage*, Academy of Management Review, 1990, Vol. 15, No. 1, 88-102
- Simon, Herbert, *El comportamiento administrativo*, 1979, Madrid, Editorial Aguilar
- Simon, Herbert, *Strategy and Organizational Evolution*, Strategic Management Journal, Vol. 14, Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy (Winter ,1993), pp. 131-142
- Simon Herbert, *Administrative decision making*, Public Administration Review, 2001
- Simon Herbert, *Altruism and economics*, AEA Papers and proceedings, May 1993, The economics of altruism, Vol. 83, No. 2
- Simon Herbert, *Bounded rationality and organizational learning*, Organization Science, Vol. 2, Nro 1, February 1991
- Simon Herbert, *Spurious correlation: a casual interpretation*, Journal of the American Statistical Association, September, 1954, Vol. 49, pp. 467-479
- Simon Herbert, *How managers express their creativity*, The McKinsey Quarterly, Autumn 1986
- Simon Herbert, *Decision Making and Problem Solving*, The Institute of Management Sciences, September-October 1987.

- Simon Herbert, *On the definition of the causal relation*, The Journal of philosophy, Vol. XLIX, No. 16, July 31 1952.
- Simon Herbert, *What is industrial democracy?*, Challenge, January-February 1983.
- Simon Herbert, *What is explanation of behavior?*, American Psychological Society, Vol. 3 No. 3, May 1992
- Simon Herbert, *How to decide what to do*, The Bell Journal of economics, 2001.
- Simon Herber, *Making management decisions: The role of intuition and emotion*, Academy of management executive, February 1987.
- Simon Herbert, *On the concept of organizational goal*, Administrative Science Quarterly
- Simon Herbert, *Organizations and Markets*, Journal of economic perspectives, Vol. 5 No. 2, Spring 1991
- Simon Herbert, *Organization Man: Rational or Self-Actualizing?*, Public Administration Review, July/August 1973
- Simon Herbert, *Technology and environment*, Management Science, Volume 19, No. 10, June 1973
- Simon Herbert, *A behavioral model of rational choice*, Cowles Foundation, Paper 98, The quarterly journal of economics, Vol. LXIX, February 1995
- Simon, Herbert, *My life philosophy*
- Simon Herbert, *Rational decision making in business organizations*, The american economic review, Volume 69 Issue 4, September 1979
- Simon Herbert, *Rationality as process and as a product of thought*, American economic association, May 1978.
- Simon Herbert A., *Organization Man: Rational or Self-Actualizing?*, Public Administration Review, July/August 1973.
- Simon Herbert. A., *What is an explanation of behavior?*, Psychologica Science, Vol. 3, No 3, May 1992.
- Stalk George, Evans Philip, Shulman Lawrence, *Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy*, Harvard Business Review, March-April 1992.

- Singer Alan, *Strategy and recursivity*, Human Systems Management 22 (2003) 73-85, IOS Press
- Teece, David J., Pisano Gary and Shuen Amy, *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 509-533 (1997)
- Ulrich, Dave, Smallword Norm, *Capitalizing on Capabilities*, Harvard Business Review, June 2.004.
- Warren Kim, *The Dynamics of Rivalry*, Business Strategy Review, Winter 1999, Volume 10 Issue 4
- Wernerfelt, Birger, *Why should the boss own the assets?*, Journal of Economics & Management Strategy, Volume 11, Number 3, Fall 2002, 473-485.
- Wernerfelt, Birger, *The relation between market share and profitability*, The Journal of Business Strategy, Vol. 6, No Spring, pp. 67-74
- Williams Jeffrey, *How sustainable is your competitive advantage?*, California Management Review, Spring 2002.
- Williamson Oliver, *Herbert Simon and the theory of the firm*, University of California, Berkeley, December 2001
- Winter Sidney, *Understanding Dynamic Capabilities*, A Working Paper of the Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania, November 2002.
- Winter Sidney, Szulanski Gabriel, *Replication of organizational routines: Conceptualizing the exploitation of knowledge assets*, The Wharton School, University of Pennsylvania, Department of Management
- Wolf William, *Decision processes as analysed by Chester I. Barnard*, Journal of Management History, Volume 1 Number 4, 1995
- Wolf, William, *Decision processes as analysed by Chester I. Barnard*, Journal of Management History, Volume 1, Number 4, 1995.
- Zollo Maurizio, Winter Sidney, *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*, Organization Science 2002 Informs Vol. 13 No. 3, May-June 2002. pp. 339-351