



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CONSULTORIA A UNA EMPRESA FARMACEUTICA

Autores: De Chiara, Carla Agostina
Novo Fuentes, Maria Solana

Director: Abbas, Virginia

2015

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

Resumen

En el presente trabajo se exponen los procedimientos y herramientas de una consultoría (análisis competitivo y diagnóstico estratégico) aplicadas en una empresa farmacéutica, la cual se realizó con el objetivo de conocer la realidad organizacional de la misma, detectando aquellos problemas funcionales y estructurales que le impiden crecer. Una consultoría es un servicio profesional prestado por empresas, o por profesionales en forma individual –conocidas como consultoras o consultores respectivamente– con experiencia o conocimiento específico en un área, asesorando a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general.

Para abordar este tema, se presentará el marco teórico sobre los procesos y herramientas que se utilizaron para abordar dicho estudio, con lo que se buscó conocer en profundidad la situación actual interna de la empresa, como ser: visión, misión, cultura, estrategia, estilo de liderazgo y relación jefe-empleado.

Como herramienta principal se realizaron entrevistas, tanto internas en los diferentes niveles jerárquicos, como externas al staff y relevamiento de datos de diferentes fuentes para así tener un panorama claro de la organización y su funcionamiento.

Finalmente se presentan los puntos que se consideran claves a implementar o modificar para que la empresa desarrolle su máximo potencial y así alcanzar su meta organizacional.

Prólogo

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente.

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados. Esta modalidad “nueva” se ha denominado consultoría colaborativa. Esta debe tender a fijar los cambios, las soluciones que adopten, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambios y su esencia es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

En la actualidad la modalidad de Consultoría Integral Colaborativa es generalmente aceptada como forma de intervención, ella llevará implícita el involucramiento y más aún el compromiso de los consultores internos, y de todo el

personal de la organización, lo cual demanda de un fuerte trabajo del consultor y del apoyo incondicional de sus directivos y en especial de la alta dirección de la organización Cliente. La consultoría organizacional se practica de muchas formas, las cuales reflejan la diversidad de las organizaciones y los entornos en que actúan.

CAPÍTULO I

La Estrategia

Sumario: 1.- Definición de Estrategia. 2.- Elementos de la Estrategia Empresarial. 3.- Niveles de la Estrategia Empresarial. 4.- Dirección Estratégica. 5.- Estilo de mando.

1.- Definición de Estrategia

Estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionamientos de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos y metas.

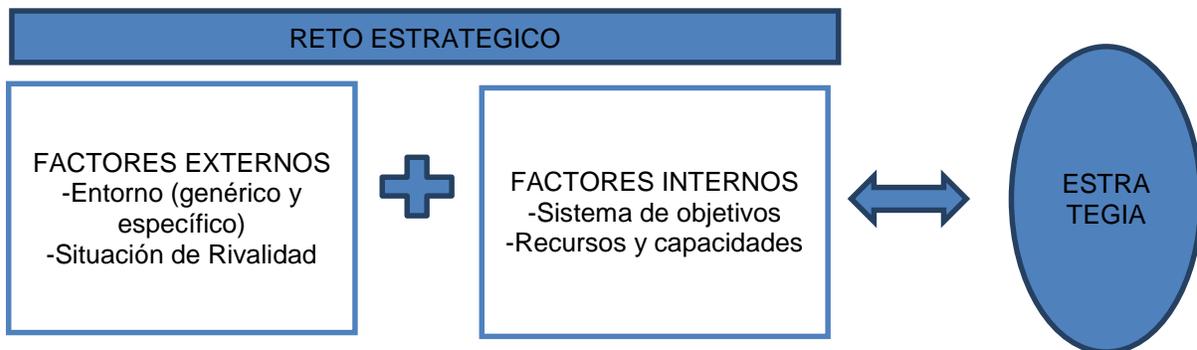
A partir de este concepto podemos definir los ámbitos de la estrategia (reto estratégico):

El primer carácter hace referencia al medio, ambiente o entorno en el cual tienen lugar los procesos de acción de cada ámbito. Este entorno está formado por un conjunto de variables o factores externos, no controlables por el estrategia de manera directa. El segundo carácter explica la situación de rivalidad,

conflicto de intereses o competencia entre los agentes componentes de cada ámbito o campo de conocimiento referido. Esta situación se rige por determinadas “reglas de juego”. El tercer carácter representa el aspecto teológico que define el comportamiento de los participantes, que seguirán un determinado sistema de objetivos. En último lugar, el cuarto carácter expresa, la importancia de disponer de unos medios o recursos (condición necesaria), así como de unas capacidades o conocimientos tácitos (habilidades, destrezas, experiencia, etc.) sin los cuales sería difícil lograr lo deseado en cada ámbito o situación (condición suficiente), independientemente de cual sea la realidad.

La combinación de los caracteres citados, de los cuales los dos primeros son de naturaleza interna, encuentra una coherencia, una situación común y lógica en la expresión que lo sintetiza: el reto estratégico.

La intensidad que adopten estos factores condiciona las posibilidades de la actuación del sujeto decisor, de manera que a medida que aumenta el dinamismo y grado de rivalidad, también lo hace el reto estratégico. Por tanto si el entorno es estable y el grado de competitividad es bajo, la situación del reto estratégico es débil. Si por el contrario es rápidamente cambiante y altamente competitivo, el reto estratégico es fuerte.



Fuente: BUENO et al. (1998 y 1999) y BUENO (1999)

2.- Elementos de la Estrategia Empresarial

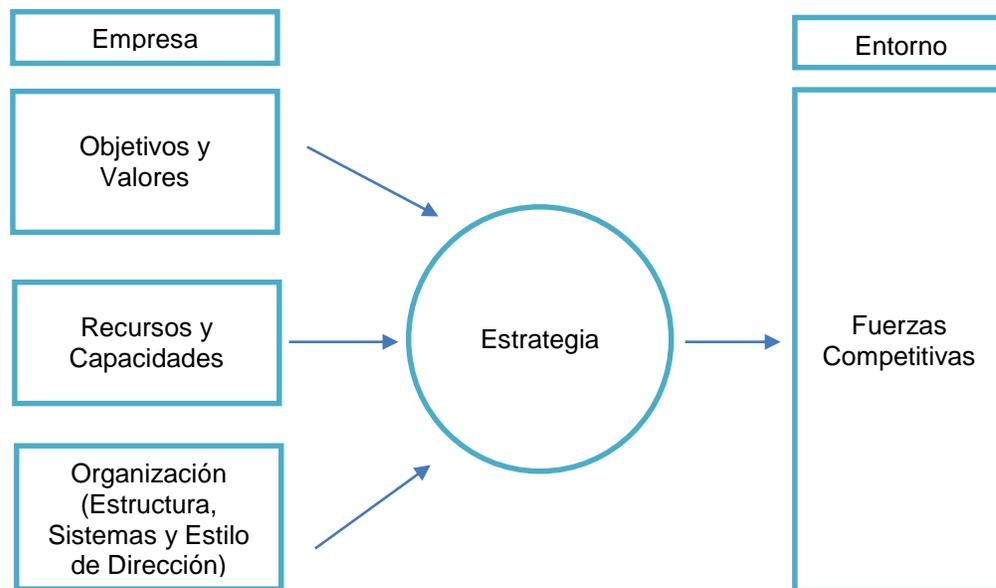
En cuanto a los elementos que componen la estrategia, Ansoff (1965) destaca los siguientes:⁽¹⁾

Campo de Actividad: conjunto de productos y mercados en que desarrolla la empresa la gestión actual.

Vector de Crecimiento: posibles combinaciones producto-mercado o unidades de negocio en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Ventajas Competitivas: características de las oportunidades únicas dentro del campo definido por el ámbito producto-mercado y el vector de crecimiento o propiedades particulares de los productos-mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva.

Sinergia: hace referencia al efecto multiplicador producido por la combinación de recursos en la estrategia.



Fuente: MORCILLO ORTEGA, Patricio, Cultura e Innovación Empresarial, S.A Ediciones Paraninfo, (España 2006), Pág.16

Como se muestra en el gráfico la estrategia ha sido justificada como la respuesta necesaria al reto estratégico de la empresa u organización, parece evidente, que la estrategia se presenta como la relación entre la empresa y su entorno (Bueno, 1996), entre sus valores (cultura), objetivo, recursos y capacidades, estructura y sistemas y las fuerzas competitivas que configuran su entorno o campo de actividad.

En definitiva, se justifica como la función organizativa que definirá la clase de negocios en los que esta o en los que quiere entrar la empresa, para lo cual deberá saber dirigir el cambio que se está produciendo en el medio en el que compete, definido por un elevado grado de complejidad y necesitando de mucho y diferente conocimiento. A esta función Ansoff (1965) ⁽²⁾ la define como la “impedancia de acoplamiento” entre la empresa y su entorno, y Hofer y Schendel (1978) como la “fuerza mediadora o de acoplamiento” entre ambas entidades conceptuales.

3.- Niveles de la Estrategia Empresarial

Hofer y Schendel (1978) señalan cuatro niveles que deben ser tenidos en cuenta a la hora de concretar la definición de estrategia: institucional o de empresa, corporativo, de negocio y funcional. Estos cuatro niveles suelen agruparse en tres: estrategias corporativas o de empresa, estrategia de negocios o divisionales y estrategias funcionales (Bueno, 1996). En aquellas empresas que desarrollan una actividad única, los dos primeros niveles tienden a confundirse, puesto que se orientan a la búsqueda de la mejor actuación posible dentro de la actividad escogida. Estos niveles presentan ciertas características básicas que es necesario especificar. ⁽³⁾

² Ibídem, pág.200.

³ HOFER, W Charles, SCHENDEL, Dan, Strategy Formulation: Analytical Concepts, 8° Edition, Editorial West Pub Company, (Estados Unidos ,1978) Pág. 236.

El nivel de la estrategia corporativa (alta gerencia) está vinculado al entorno en el que la empresa debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones que deben regir la toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad empresarial.

El nivel de la estrategia de negocio (mandos medios) hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la empresa. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas.

El nivel relacionado con la estrategia funcional (empleados) se enfoca en el ámbito interno de la empresa. Su principal función consiste en maximizar la productividad de recursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional.

Cada uno de estos niveles estratégicos está vinculado a la organización jerárquica de la empresa de manera que la responsabilidad de cada uno de ellos recaen en distintas personas dentro de la organización, cada uno de estos niveles se relaciona con los otros, de modo que presentan distintos aspectos de un mismo problema. La comunicación garantiza la coordinación y la coherencia de las estrategias emprendidas, así como la persecución de idénticos fines. Por tanto, las decisiones que se toman en los niveles superiores definirán el contexto de actuación y condicionaran así la actuación y las decisiones de los niveles inferiores.

4.- Dirección Estratégica

Se puede decir, que la Dirección Estratégica se encarga de llevar a cabo el Proceso de Formación e Implementación de la Estrategia. Consiste en conducir una empresa de una situación presente a una situación futura en términos relativos

Ello implica, en primer lugar, que la Dirección Estratégica se ocupa de la empresa globalmente, como un todo. En segundo lugar, que se ocupa de todo el camino a recorrer por la empresa, a cualquier plazo, contemplando desde el hoy hasta el mañana concreto que se desea, y también el trecho que los deberá unir. Y finalmente, dirigir se ve como una actividad para mejorar, para colocar a la empresa en mejor situación en relación a posiciones pasadas.

El estudio de la estrategia hace referencia a dos aspectos fundamentales: el contenido de la estrategia y el proceso por el cual se llega a la formación de dicho contenido ⁽⁴⁾. Por tanto, de una parte, se analiza la estrategia como concepto nuclear de la disciplina, la cosa, lo que se pretende o el patrón p modelo de comportamiento, que es, en definitiva, su contenido.

De otra parte, la segunda perspectiva profundiza en el proceso de formación de la estrategia o proceso estratégico, y se ocupa así de la problemática de la generación (proceso) de estrategias (contenido) en las organizaciones, en busca de metodologías que permitan la supervivencia de la organización y su éxito en el largo plazo.

Por tanto, y fundamentalmente en línea con la segunda acepción presentada, el proceso de formación de la estrategia o proceso estratégico hace referencia a la manera en la que se va configurando la estrategia realmente seguida por la empresa, tomando en consideración que esta es fruto de múltiples acciones, alguna de las cuales pueden haber sido planeadas de manera explícita anteriormente y otras no. Esto nos permite distinguir el proceso de formación de la estrategia del proceso de planificación estratégica que únicamente contempla un sistema perfectamente definido y establecido formalmente para gestionar dicho proceso y definir el plan de la empresa , dejando excluida la posibilidad de que la estrategia se consecuencia de acciones al margen del sistema formal.

⁴Funiber, en internet: <http://www.funiber.org/areas-de-conocimiento/organizacion-empresarial-desarrollo-directivo-rrhh/master-en-direccion-estrategica>, (febrero ,2015)

En este sentido, las principales categorías del proceso de formación de la estrategia, a saber:

1) *Pensamiento Estratégico*: este expresa la forma de poder representar determinado modelo mental que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir sobre lo que quiere hacer y ser, y a analizar la conveniencia o no de cambiar lo que está haciendo en el presente, el tipo de organización a que se ha llegado, con el fin de tener un futuro mejor, como respuesta efectiva a su reto estratégico. Se constituye así como referencia sobre la que esta se fundamenta el posterior desarrollo del proceso estratégico, o como expresión de su comportamiento social en la consideración de la empresa como un sistema abierto.

El comportamiento social de la empresa como organización integra dos aspectos fundamentales en su concepción sistémica. El primer aspecto atiende a la finalidad o función básica y permanente que persigue la organización, razón existencial de esta ante el sistema social definido como visión y misión. El segundo aspecto representa la expresión concreta de lo que la entidad pretende alcanzar, la guía de los propósitos que desea. Estos propósitos son los conocidos como objetivos o metas de la organización, los cuales se programan para ser logrados en un horizonte temporal, denominados acciones.

El pensamiento estratégico queda definido así por:

--- Visión: expresa el propósito estratégico de la organización o proyección mental en el presente de las expectativas sobre lo que aquella quiere ser y hacer en el futuro.

--- Misión: es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer o en que negocios se está o se quiere estar.

--- Objetivo: es la expresión concreta y operativa de lo que la organización pretende alcanzar. Es la guía en la consecución de los propósitos, por lo que materializa a la misión definida.

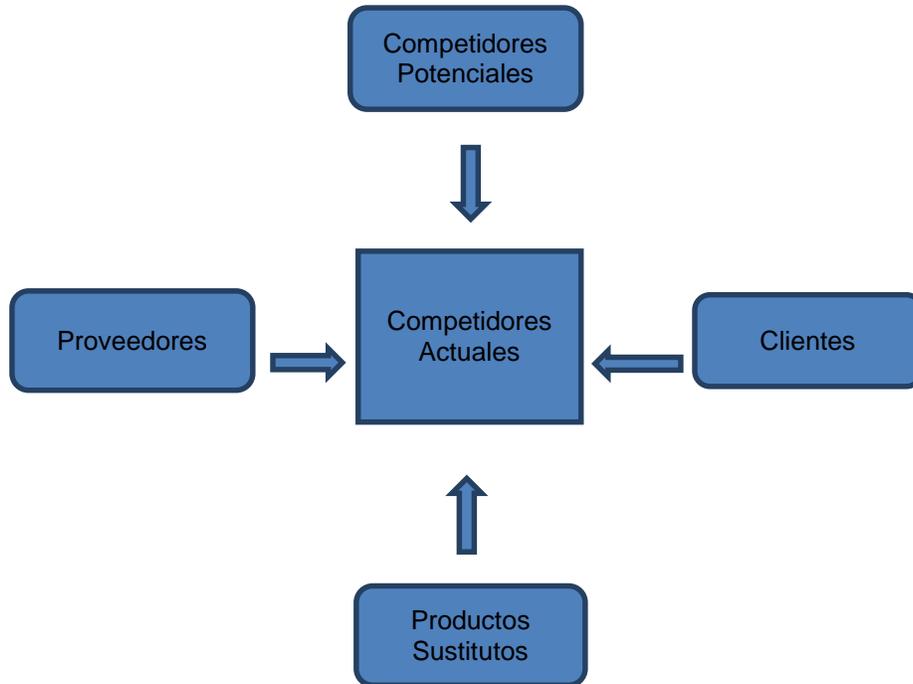
--- Acción: refleja la concreción final de los objetivos, es decir, los propósitos a alcanzar en un horizonte determinado.

2) *Análisis Estratégico*: representa el sistema de vigilancia, de diagnóstico externo o evaluación de los efectos de las fuerzas competitivas del entorno (factores externos) y del diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos) que definen las competencias esenciales de la organización. Como herramienta para el análisis externo e interno destacamos el modelo FODA ⁽⁵⁾, que ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización.

El análisis externo del entorno se puede articular en función del análisis del entorno general y del análisis del entorno específico. En relación con el primero, el análisis del entorno general, cabe destacar el denominado análisis PEST, que recoge las variables del nivel político, económico, social y tecnológico van a tener un impacto sobre la estrategia de la organización y van a permitir valorarlo ⁽⁶⁾. En cuanto al análisis del segundo, el análisis del entorno particular, Porter diseña un esquema que permite el análisis de la estructura de la industria o sector al que pertenece la empresa. Este esquema es conocido como las cinco fuerzas. El microentorno sectorial queda formado por las siguientes cinco fuerzas competitivas: competencia actual, competencia potencial, productos sustitutos, poder negociador de los proveedores y poder negociador de los clientes.

⁵ FODA: Tuvo su origen en la década de 1960–1970. Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz.

⁶ PETS: Este análisis empleado en el marco de la planificación estratégica. Creado por Francis J. Aguilar en 1967.



Fuente: Elaboración Propia.

El Análisis de la Industria la Empresa permite:

- ✓ Identificar las Debilidades y Fortalezas de la Industria
- ✓ Posicionar a la empresa de forma que sus capacidades proporcionen la mejor defensa de las Fuerzas competitivas
- ✓ Influir en el equilibrio de las Fuerzas para lograr una mejor posición competitiva de la empresa
- ✓ Predecir hasta cierto punto el beneficio Potencial de la Industria en el Largo Plazo (Rentabilidad)
- ✓ Determinar el Potencial del Negocio

Limitaciones:

- ✓ Existen agentes distintos a los Clientes, Proveedores y Competencia que influyen en la empresa.

✓ Representa una imagen Estática de la competencia de la industria en el momento del análisis y no recoge las tendencias o cambios que pueden aparecer en el futuro. Por ejemplo la tecnología o una innovación pueden provocar un importante cambio en la estructura de una industria.

✓ Da una importancia excesiva a la Estructura de la Industria para explicar la Rentabilidad de la Empresa, cuando la empresas situadas en una misma industria obtiene niveles de rentabilidad muy diferentes

3) *Formulación y Planificación Estratégica:*

Formulación Estratégica: consiste en la identificación y evaluación de las diferentes opciones estratégicas que se presentan y culmina con la selección de una de ellas. Para esto se deberá llevar a cabo estudios internos para determinar cuál es la mejor estrategia que necesita la empresa.

Las principales estrategias que la empresa puede adoptar son:

--- Liderazgo en costes: está enfocada en diseñar, producir y vender productos de forma más eficiente que los competidores.

--- Diferenciación: está destinada a ofrecer productos con un valor superior al cliente.

--- Segmentación: persigue centrar su actividad en un determinado segmento con alguna de las estrategias de costes o diferenciación, buscando un nicho de mercado.

Planificación Estratégica: identifica con mayor o menor nivel de detalle, los planes necesarios para la puesta en marcha de una estrategia formulada con anterioridad e identifica sus implicaciones.

4) *Implementación:* supone llevar a la práctica el plan diseñado. Es el momento en el que las acciones ideadas o planeadas se convierten en una

realidad. Así mismo esta fase tiene relevantes consecuencias para el futuro de la empresa.

Por tanto, uno de los aspectos fundamentales a considerar en el estudio de la implementación estratégica es el análisis de aquellos factores que pueden llevar a su aceptación o rechazo por parte de la organización.

El éxito de la estrategia depende, por una parte, de la correcta valoración del mercado y de sus fuerzas competitivas (análisis y formulación) y, por otra parte, de su aceptación y ejecución por la propia organización (implementación). Estos dos aspectos se encuentran íntimamente vinculados. En consecuencia, una mala estrategia no obtendrá resultados buenos aunque haya sido ejecutada con absoluta precisión. De la misma manera una buena y acertada estrategia no ofrecerá los resultados esperados si la organización no es capaz de plasmarla en la realidad.

5) *Control*: pretende el conocimiento y seguimiento de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas.

Aquí se debe:

--- Evaluar la eficacia del plan estratégico o medida del logro de los objetivos planeados.

--- Identificar los resultados alcanzados a nivel de unidad estratégica y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa, según un sistema de alerta.

--- Determinar la calidad de la gestión en el desarrollo del plan estratégico. Dicha calidad vendrá determinada tanto por el número y la cuantía de las desviaciones observadas como por la interpretación y regulación de estas.

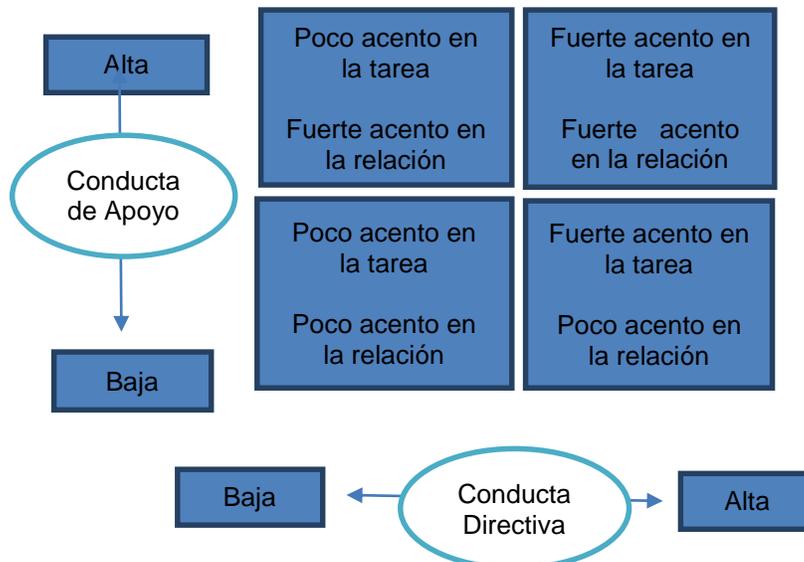
--- Formular un sistema de información de alerta y respuesta temprana. Este sistema tiene que responder con gran rapidez, por lo que deberá apoyarse en medios personales y materiales oportunos, flexibles y descentralizados.

--- Observar la adecuación de la estructura organizativa al desarrollo de las estrategias. La posible inadecuación dará lugar al inicio de un proceso de rediseño organizativo o de reingeniería.

5.- Estilo de Mando

En el modo de mandar se manifiestan los aspectos más variados y profundos de nuestra personalidad: el sentimiento de confianza en nosotros mismos y en los demás, la propia estima; la capacidad de escuchar, de decidir, de comunicar, de persuadir, de ceder; nuestras necesidades de poder, de afiliación, de logro; nuestros conflictos personales, nuestras dudas, nuestras manías, etc. Podemos decir que, en cierto modo, mandamos tal como somos.

Los factores psicológicos que afectan mayormente al estilo de mando son dos: el interés y la preocupación del que dirige por la realización del trabajo, esto es, por los resultados, y el interés y la preocupación del que dirige por las relaciones humanas, por el buen ambiente de trabajo.



Fuente: MORCILLO ORTEGA, Patricio, Cultura e Innovación Empresarial, S.A. EDICIONES PARANINFO, (España 2006), Pág. 100.

El estilo de mando apropiado depende básicamente de la situación en que se ejerce y, consiguientemente, tiene carácter, contingente.

El modelo formulado por Hersey y Johnson, denominado Liderazgo de situación, distingue dos dimensiones en la actuación del líder.⁽⁷⁾

-Conducta directiva: todas aquellas actividades que tienen por objetivo orientar, definir y organizar el trabajo de los subordinados, lo cual implica dar instrucciones, vigilar el cumplimiento de los estándares, cuidar de que se cumplan los programas, etc.

-Conducta de apoyo: todas aquellas actividades a través de las cuales el superior aprecia un trabajo bien hecho, refuerza la propia estima de los subordinados tratándolos como iguales, procura que se sientan cómodos, es fácilmente accesible, se relaciona con ellos, se interesa por su bienestar.

Estas dos clases de conducta, según los autores, pueden combinarse en proporciones distintas en la actuación del superior. Según el modo en que combinen, nos dan cuatro pautas o estilos de mando.

Hersey y Johnson hacen depender el estilo de mando apropiado de la madurez del subordinado⁽⁸⁾. Este factor incluye, tanto la capacitación del subordinado para desempeñar el puesto, como su motivación para el mismo.

El razonamiento de los autores, expresado sintéticamente, es el siguiente. Si tomamos como punto de partida el caso de un subordinado poco maduro, el esquema recomienda que el superior ponga el máximo acento en la conducta directiva- dar órdenes, supervisar, etc.- y un mínimo acento en la conducta de apoyo; esto no quiere decir que el superior sea desconsiderado, sino más bien que si el superior se excede al principio en sus expresiones de interés hacia el subordinado, corre el riesgo de ser percibido como blando. Si el subordinado crece en madurez, parece aconsejable, que el superior muestre una mayor conducta de apoyo hacia el mismo, manteniendo la dosis de conducta

⁷ BLANCHARD, Ken, JOHNSON, Spencer, The One Minute Manager, Editorial Morrow & Co, (Estados Unidos, 1982), Pág. 63.

directiva. A medida que el subordinado progresa en madurez, el superior podrá reducir la dosis de conducta directiva por la vía de dar una cierta participación al subordinado. Finalmente, cuando el subordinado adquiera un grado de madurez, el superior podrá reducir al mínimo tanto su conducta de apoyo como su conducta directiva, pues el subordinado, en cierto modo, se vale por sí mismo y se puede delegar en él, con un apoyo y un control mínimos.

El saber dirigir con acierto a las personas será la clave del éxito o fracaso de las organizaciones. En la actualidad para lograr continuidad de empleo se debe ser capaz de renovar los negocios: saber salirse del que hasta ahora fue útil y entrar en otro más adecuado a las exigencias de los entornos (usuarios, competencia, mercado, tecnología, etc.) actuales.

Para resolver estos problemas actuales se precisan unas buenas dosis de directivos-promotores. La esencia de dirigir es estimular el logro, no el controlar. Debemos apoyar la intuición, es decir, el tomar decisiones con información incompleta.

Un director-promotor es aquella persona que desea jugar la carta del riesgo; que sacrifica seguridad por riesgo calculado; se pega bofetadas a lo largo de su carrera pero su voluntad de lucha le da una aureola de autoconfianza y elimina el miedo al fracaso. Un director-gestor ve limitado su campo de elección y acción por los recursos que posee y por la organización que le da seguridad, pero saca el mejor partido de ambas cosas.

En los sistemas primitivos en los cuales presupone que el empleado rehúye la responsabilidad y que nada se hace sin la expresa orden o autorización del jefe; es decir, se niega al empleado la oportunidad de practicarse en la toma de decisión y en el asumir responsabilidades. Se niega a la persona el derecho a ser adulto en su trabajo, pues el valerse por uno mismo es una de las características de la persona madura; el niño siempre depende de los demás, el adulto tiene iniciativa y quiere la responsabilidad de sus actos sin dar culpa a otros

⁸ BLANCHARD, Ken, JOHNSON, Spencer .Op cit. \Pág. 68.

o al destino. Ser persona madura es querer, tener voluntad y poder ser capaz de asumir responsabilidades.

La doble responsabilidad del jefe: desarrollar hombre y desarrollar negocio, es asumida plenamente cuando no existen relaciones de tipo subordinado, es decir, cuando los obreros no son mano de obra o recursos sino personas con sus necesidades, de auto-estima y autorrealización.

CAPÍTULO II

Visión, Misión, Cultura y Oficio

Sumario: 1.- Definición de visión, misión, cultura y oficio. 2.- Cultura de innovación para la Empresa. 3. – Procesos y Procedimientos de Avance. 4. –I implantación de la Cultura de Innovación. 5.- Oficio e imagen de la Empresa

1.- Definición de visión, misión, cultura y oficio

La visión traduce lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia mientras que la misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión.

La Misión se fundamenta en un estado futuro mientras que la visión alude al momento presente y futuro de la empresa. La visión es un modelo mental producto de los conocimientos e imaginación de un individuo o grupo de individuos deseosos de convertir su sueño en proyecto y realidad, mientras que a misión es un objeto compartido por el conjunto de los

miembros de la organización lo cual implica el consenso y compromiso de todos.

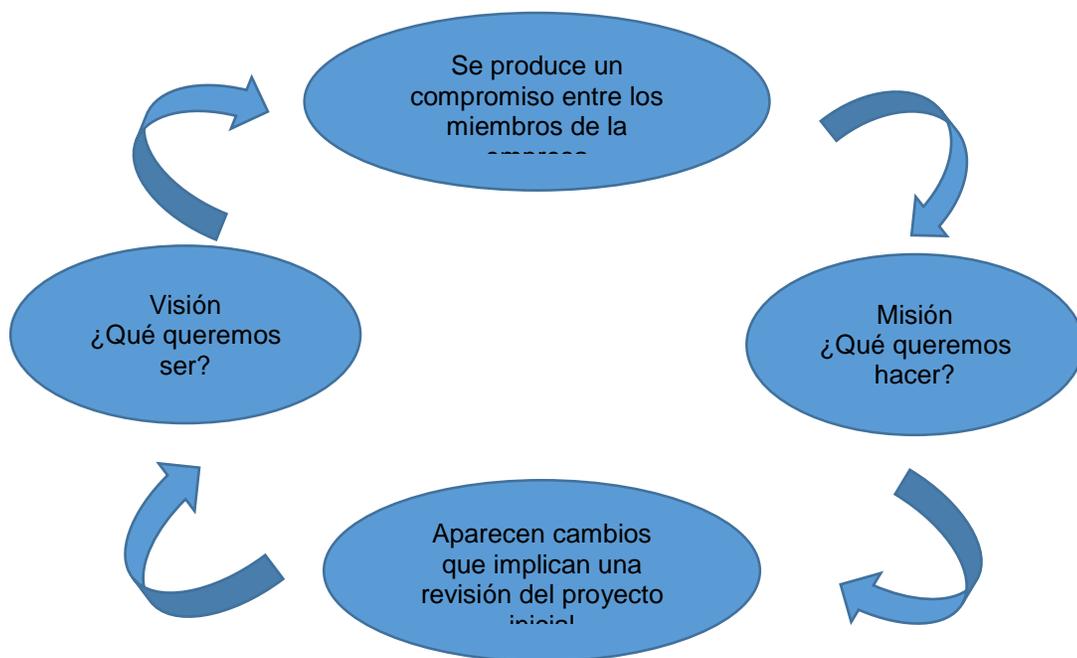
Si nos situamos en la fase de creación de la empresa y ante una perspectiva estática, debemos enunciar primero, la visión y a continuación la misión porque todo arrancara de las ideas propuestas por un emprendedor. En una perspectiva dinámica cabe señalar que se produce una interacción y alternancia en el tiempo entre visión y misión, si bien el punto de partida siempre será el modelo mental expresado a través de la visión.

Las empresas nacen a partir de una visión individual, a la cual, en el momento en que se comparte con todos los miembros de la organización, se transforma en misión. Cuando la empresa se estabiliza y se adapta al entorno no necesita modificar su visión, solo conviene fijar, por una parte, unos objetivos factibles, realistas, motivantes y cuantificables, y por otra parte crear el marco de gestión que establezca “el código genético de la empresa”, es decir, los instrumentos necesarios para la aplicación de la estrategia y el modelo de organización elegido.

Si se producen cambios dentro o fuera de la empresa, pueden surgir desajustes que socaven la eficiencia de la organización. Esta situación de crisis o turbulencia conducirá a los directivos a revisar el proyecto inicial por ellos imaginados y a enunciar, posiblemente, una nueva visión que desembocara en una nueva misión y en un nuevo marco de gestión. Con el fin de abordar el futuro en óptimas condiciones, será necesario, siempre y cuando lo exija la evolución, reinventar la organización y eso llevara a una reconsideración de la visión y misión empresarial.

La modificación de la visión y misión, junto con la cultura, no constituye una tarea fácil. Lo más difícil de cambiar en una organización es, justamente su sistema de valor porque las personas no renunciamos tan fácilmente a esas ideas, principios y convicciones que nos han inculcado a lo largo de los años.

Las empresas visionarias deben definir una cultura basada en una fuerte ideología central y en unos comportamientos que fomenten el progreso. La ideología central se compone de unos valores que resistirán la prueba del tiempo y, por lo tanto, serán intocables mientras que el fomento del progreso es lo que permitirá afrontar mutaciones ya que la organización evolucionara, experimentara y cambiara de acuerdo a su razón de ser.



Fuente: Elaboración propia.

2.- Cultura de Innovación para la Empresa

Una nueva buena idea puede estar dando vueltas por la empresa sin ser utilizada durante años no porque no se le reconozca el mérito sino porque nadie asume la responsabilidad de convertir las palabras en acciones. Lo que normalmente falta no es creatividad en el sentido de

creación de ideas sino innovación en el sentido se realización de acciones es decir de puesta en práctica de las ideas

La cultura de innovación corresponde a una forma de pensar y de actuar que genera desarrolla y establece valores, convicciones y actitudes propensas a suscitar asumir e impulsar ideas y cambios que suponen mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la empresa aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

La eficiencia y eficacia de un modelo de cultura depende del grado de consenso existente entre los valores, convicciones y patrones de comportamiento adoptados por los diferentes miembros y grupos sociales que componen la organización.

Características de una cultura innovadora

- Se fomenta una mentalidad abierta.
- Se introducen cambios en la escala de valores.
- Se exigen determinadas creencias, confianza y compromiso.
- Se diseñan estructuras organizativas flexibles.
- Se reclama el esfuerzo de todos los miembros de la organización.
- Se fomenta la receptividad y la adaptación al cambio.
- Se impulsa el liderazgo
- Se acepta el derecho al error y se recompensa el éxito.
- Se apuesta por un permanente estado de alerta que vigila el comportamiento de los competidores.

Principales elementos que definen y delimitan los aspectos de la cultura de innovación:

<p>El estilo corporativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una capacidad de liderazgo • Definir el proyecto de empresa • Adoptar un estilo de dirección participativo • Asumir riesgos inherentes a la innovación • No sancionar los fracasos en materia de innovación • Recompensar los aciertos en materia de innovación • Identificar los obstáculos a la innovación de manera anticipada
<p>La dirección y gestión de los recursos humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener muy claro de dónde venimos, que hacemos y sabemos, donde estamos para entender hacia donde nos dirigimos (competencias personales) • Potenciar las actitudes proactivas. • Impulsar la motivación en las personas • Optimizar y enriquecer el capital humano de la empresa • Explotar la experiencia, destrezas y habilidades de las personas (capacidades personales) • Fomentar la creatividad. • Compartir los conocimientos pasando de la inteligencia individual a la inteligencia colectiva.

El aprendizaje organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el trabajo en equipo • Estructurar los procesos de innovación en torno a grupos basados en la interdisciplinaridad • Integrar las subculturas que afloran en la organización • Refutar los procesos de innovación de naturaleza lineal que no contemplan los efectos de retroalimentación y trabajan por etapas con departamentos funcionales estancos
La vigilancia Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar, detectar obtener y difundir internamente la información procedente del entorno científico y tecnológico • Evaluar las informaciones y señales pertinentes procedentes del exterior • Identificar que tecnologías son las que pueden tener mayores impactos económicos para la empresa • Averiguar la posible aparición de nuevos productos y competidores • Analizar la información para la toma de decisión

Fuente: MORCILLO ORTEGA, Patricio, Cultura e Innovación Empresarial. S.A. EDICIONES PARANINFO, (España 2006), Pág. 33.

La aprehensión que sentimos es proporcional a lo revolucionario de la propuesta, de manera tal que si se trata de un cambio radical tendemos a rechazarlo, mientras que si es gradual y conserva un aire de familia con lo que ya conocemos entonces nuestra resistencia al cambio es menor. Es así que Anatole

France señala << Todos los cambios, inclusive los más anhelados tienen su melancolías, porque lo que dejamos detrás es parte de nosotros mismos, debemos morir en una vida antes de que podamos entrar en otra >> ⁽⁹⁾

Las nuevas ideas y las nuevas verdades suelen atravesar tres fases, primero son el blanco de burlas, luego se rebaten con violencia y al final acaban siendo aceptadas plenamente.

Todas estas aparentes contradicciones tienen una explicación muy sencilla relacionada con el tema del control. Cuando uno es actor y participa en todas o en algunas etapas que componen el proceso de innovación se siente seguro y tiene la sensación que domina la innovación y no que la innovación le domina a él.

Es por ello que la implantación de una cultura de innovación en la empresa se debe fundamentar en todos aquellos valores, comportamientos, sistemas de información, mecanismos de comunicación y métodos de trabajo que favorezcan la interacción la cooperación.

El grado de aceptación de la cultura depende de múltiples factores entre las que destaca la capacidad de liderazgo desplegada por quien o quienes dirigen las empresas y son los encargados de definir dicha cultura y pensar en los mecanismos que se utilizaran para su implantación.

Le corresponde, por lo tanto, al empresario o equipo directivo con capacidad de liderazgo fijar el rumbo de la compañía y, de acuerdo con las líneas de actuación elegidas, diseñar un modelo de cultura y elaborar los mecanismos de implantación para que el mismo impulse la innovación en todas sus facetas. El estilo de dirección de los dirigentes descansa en el dominio de unas cualidades donde afloran el carácter emprendedor, la actitud proactiva, la predisposición a asumir riesgos y el capital relacional capaz de cohesionar el grupo humano y mantener una comunicación fluida y permanente con los agentes sociales.

El proceso de innovación se estructura en torno a tres fases, perfectamente diferenciadas⁶

⁹ FANCE, Anatole, Premio Nobel de Literatura 1921, (16 de abril de 1844, París - 12 de octubre de 1924, Saint-Cyr-sur-Loire).

- Creatividad: Es la conexión nueva, original y explosiva de asociaciones diferentes.

- Invencción: Es la materialización de una idea en un prototipo que podrá convertirse en innovación para ser utilizado por las personas .Se concreta el acto creativo.

- Innovación: Es el arte de saber aplicar, en unas determinadas condiciones, unos conocimientos e ideas de tal forma que se obtengan unos productos que satisfagan unas necesidades latentes del entorno .La mejor innovación no es, por consiguiente, el producto más creativo o sofisticado si no el que más y mejor utilidad tiene .Una innovación es una invención aceptada por el mercado.

Las innovaciones son las que realmente hacen posible que las sociedades avancen en la senda del progreso abriendo nuevos horizontes.

Factores clave para la implantación de una cultura de innovación

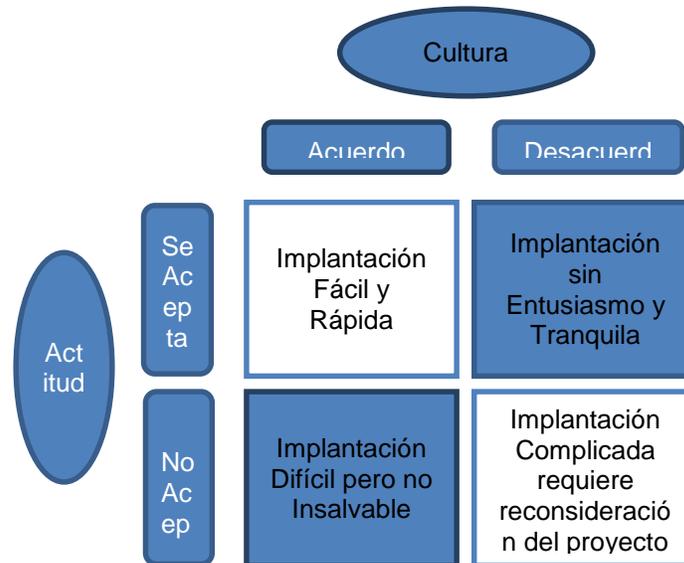
Podemos indicar que el triunfo de la fase de implantación de un nuevo modelo de cultura depende de tres parámetros como son ⁽¹⁰⁾:

- El nivel de consenso alcanzado entre la dirección de la empresa, definidora del nuevo modelo de cultura, y los empleados, quienes deben ponerlo en practica

- Los beneficios esperados por parte de los empleados tras la adopción y desarrollo de la nueva cultura.

- Los esfuerzos que deben acometer los empleados para adaptarse y aplicar las reglas derivadas del nuevo modelo.

¹⁰ MORCILLO ORTEGA, Patricio. Óp. Cit., Pág.50.



Fuente: Ibídem, Pág. 45.

- *Cuadrante 1:* implantación fácil y rápida. Existe una total identificación entre los planeamiento de la organización y los de los empleados (consenso total). Los beneficios esperados son superiores a los esfuerzos exigidos.
- *Cuadrante 2:* implantación sin entusiasmo y tranquila. Los beneficios esperados son superiores a los esfuerzos reclamados pero puede que el consenso y la sintonía no sean totales entre la dirección de la empresa y los empleados, lo que producen en estos últimos un cierto desaliento.
- *Cuadrante 3:* implantación difícil pero no insalvable. Los empleados están de acuerdo con el modelo de cultura pero, posiblemente, no les satisfagan los beneficios que van a obtener en ese nuevo contexto en relación con los esfuerzos de adaptación requeridos.
- *Cuadrante 4:* implantación muy complicada que requiere llevar a cada una re consideración del proyecto.

Se produce una oposición frontal entre los planteamientos culturales definidos por la dirección de la empresa y los de los empleados que no perciben mejora o beneficio por intentar aproximarse las tesis de la organización. No hay consenso en ninguno de los puntos.

Podemos concluir que tanto en uno u otro caso, lo que se destaca es que las innovaciones como las nuevas tecnologías de cierta envergadura no solo implican cambios organizativos sino también cambios en los esquemas mentales con todo lo que ello supone en términos de aceptación de nuevos valores, creencias conductas.

Los facilitadores para la implantación de un modelo de cultura de innovación son ⁽¹¹⁾:

- Clarificación: La alta dirección debe tener muy claro que se pretende y par que se elige este nuevo modelo de cultura.

- comunicación: La alta dirección debe saber justificar y explicar a los empleados la nueva cultura.

- Comprensión: todo el personal debe comprender el cambio de cultura y la problemática de adaptación que genera

- Coordinación: hay que coordinar las actuaciones aprovechando las sinergias generadas por los recursos puestos en acción.

- Confianza: La confianza es un elemento integrador que permite aceptar más fácilmente los cambios razonados.

- Compromiso: Debe alcanzarse un alto nivel de compromiso entre todo el personal.

- Complicidad: la cultura no se hace <<para>>sino <<con>> los miembros de la organización que tienen que respaldar la iniciativa. Todos deben <tirar del mismo carro>

- Colaboración: La propuesta debe ser ilusionarte para que desarrolle en los individuos el gusto por el esfuerzo y un espíritu de alto rendimiento.

¹¹ Ibídem, Pág. 50.

Las barreras para la implantación de un modelo de cultura de innovación son ⁽¹²⁾:

- Refutar los nuevos patrones de comportamiento: Cuando los mismos <<desestructuran>> la conducta y la forma de ser de las personas.
- Ruptura de uso: El nuevo modelo de cultura puede afectar a los procesos de aprendizaje y otras estructuras de la organización.
- Rivalidad: la presencia de grupos de poder que defienden sus intereses y son contrarios al nuevo modelo de cultura puede entorpecer la implantación y desarrollo de la cultura.
- Recursos: no adecuación de los recursos disponibles a las necesidades apuntadas por la implantación del nuevo modelo de cultura.
- Red cultural: cuando la nueva cultura cuestiona los valores y reglas de comunicación establecidas hasta este momento por gerentes e instituciones colaboradas
- Red de colaboración: la empresa existe en el seno de un ecosistema y el no saber gestionar la red de colaboración constituye un hándicap a la hora de ajustar el modelo de cultura a las exigencias externas.

Los anteriores facilitadores y barreras crean unas condiciones favorables o desfavorables a la implantación de un nuevo modelo de cultura pero estos componentes no constituyen, de ningún modo, en sí, una estrategia de implantación. La siguiente figura muestra como dichos <facilitadores > y <barreras> establecen el margen de maniobra que tienen a su alcance las personas encargadas de introducir la nueva cultura.

El triunfo de la implantación de un nuevo modelo de cultura depende de tres parámetros como ser: el nivel de consenso existente en el seno de la organización, la calidad de los beneficios esperados por todos los miembros afectados por la nueva cultura y la capacidad de adaptación mostrada ante

¹² Ibídem, Pág. 50.

el reto la calidad de los beneficios esperados por todos los miembros afectados por la nueva cultura y la capacidad de adaptación mostrada ante el reto que supone cambiar unas convicciones y patrones de comportamiento vigentes hasta la fecha. La estrategia de implantación, intentara apoyarse en los anteriores <facilitadores> y reducir su mínima expresión los efectos negativos de las <barreras>, pero dicha estrategia se fundamentara, básicamente, en cinco pautas de acción como son las que exponemos a continuación:

- Enunciar de manera precisa los objetivos a alcanzar: Todas las personas involucradas deben sentirse actores y no espectadores ante la adopción de una nueva cultura. Esto requiere que los objetivos se definan con claridad y que se cuantifiquen para que sean comprensibles y se derive, naturalmente, de los mismos, las tareas a efectuar siguiendo determinados patrones. De esta forma, las personas entenderán lo que se espera de ellas y se convertirán en los verdaderos motores del cambio.

- Enseñar cómo deben aprenderse las nuevas líneas de actuación: Hay que calcular y asignar los recursos necesarios para que se lleve a cabo el cambio de cultura. Con tal propósito, se determinara cuáles son las técnicas de enseñanza y las herramientas más idóneas para que el cambio de cultura se produzca con menor trastorno posible.

- Establecer un mecanismo de medición de los resultados: hay que medir logros alcanzados en función de los objetivos inicialmente fijados.

- Política de retribuciones oportuno establecer un sistema de retribución variable en función de los resultados obtenidos.

- Sistema de incentivo: con el fin de que esta nueva cultura se instituya sin ninguna dilación y se impulse rápidamente ,la política de retribución inicialmente prevista puede reforzarse con la incorporación de un sistema de incentivos que premie todos los pasos que se vayan dando en la buena dirección.

3.- Procesos y Procedimientos de Avance

Dirigir es, en parte, elegir. Pero solo en parte. La realización del futuro elegido abarca otras actividades directivas tanto o más decisivas que la propia dirección. aun con el mejor futuro elegido y con la estructura adecuada, si no se piensa como tiene que actuar toda la organización y no se establecen los Procedimientos que hay que aplicar para que actúe de tal forma, no se conseguirá aquel futuro que se eligió.

El caso es que en el conjunto de la organización se generan procesos espontáneos que interactúan y que no necesariamente convergen- casi nunca lo hacen- hacia el futuro elegido. Y no es realista pensar que simples indicaciones verbales o escritas resuelven la cuestión.

Conseguir que estos procesos espontáneos, en principio, se dirijan hacia el futuro elegido es materia de trabajo de la Alta Dirección, a los cuales denominaremos Procedimientos de Avance. Esta actividad cierra el ciclo de funciones propias de la Dirección General.

Cuando se cambia el futuro elegido, no solo hay que replantearse la estructura (cosa que a veces se olvida); hay que repensar también los Procedimientos de Avance (lo cual se olvida casi siempre). Pero faltara, todavía pensar y conducir todos los procedimientos para que toda la organización camine debidamente: se tendrá que enseñar y premiar o castigar los logros; tendrá que medir la productividad de una manera distinta de modo tal que refleje el avance en el sentido concreto que me interesa.

Procedimientos de Avance:

Son métodos formales que se utilizan para garantizar que las acciones sean las adecuadas para ir hacia el futuro que se ha elegido, con la estructura directiva designada.

La elección, en cada caso, de tales métodos, supone una **Primera Cuestión**: El alto directivo inicia su tarea en este campo con la decisión de que

procedimientos se reserva elegir por sí mismo y para que otros, en cambio, delega la elección de sus colaboradores.

Una **Segunda Cuestión** es, la elección de los procedimientos. Para ello se partirá, en primer lugar, del repertorio de métodos ya inventados y formalizados que deben utilizarse como Procedimientos de Avance. Pero aun en estos casos de apoyarse en métodos ya existentes la conveniencia y el grado de sofisticación en el uso de ellos estarán estrechamente relacionados con la propia elección del futuro a la que el método pretende servir. No es realista, en efecto, aceptar sin más tal o cual procedimiento. Es preciso preguntarse siempre si de verdad sirve para esta empresa concreta en función de cómo es esta empresa- su “cultura”, su entorno, etc.- y cual sea el Sistema Estratégico Formal de Objetivos y Políticas que se tiene.

Hay que tener presente como **Tercera Cuestión**, que a veces hay que cambiar los procedimientos no por nueva Elección del Futuro sino porque, simplemente, los que se usan actúan a veces mal, pasado un cierto tiempo.

Estos cambios en los procedimientos, exigidos por su “agotamiento” o por “nuevos planteos estratégicos”, chocan no pocas veces con una fuerte resistencia al cambio. El marco conceptual de los procedimientos de Avance

Precisar: la descripción detallada de las situaciones de futuro a conseguir. La organización se mueve más pronto, con más seguridad y más ajustadamente hacia situaciones de futuro muy claramente descritas que hacia propósitos de considerable grado de ambigüedad.

Medir: es común pensar que la medición solo es algo instrumental que sirve para aplicar con base en ella un premio o un castigo. Se suele olvidar que medir es ya, en sí mismo- aunque no se siga después premio o castigo- un mecanismo de impulso.

Ensenar: con el objetivo de que pronto ellos hagan y no les tengamos que suplir.

Premiar y Castigar: Desde siempre han sido mecanismos prácticos de impulso de valor probado.

Naturalmente, siempre es preferible y más grato el empleo de la motivación positiva que el de la negativa.

Pero empeñarse en prescindir totalmente de esta última es desconocer la naturaleza humana. El hombre aprende a no tocar el fuego simplemente con la primera quemadura.

Le cuestión acá, es que castigar resulta incómodo y desagradable para quien gobierna. Hay que ser justos más que parecerlo.

Lo relevante en este tema es que no nos referimos a Premiar y Castigar solo como principios de acción a partir del pasado o no. Nos referimos a Premiar Castigar como “motores formales de los procesos de toda la organización”.

En resumen no debemos incurrir en simplificación; hay procedimientos que participan simultáneamente de varios o todos estos aspectos. Tampoco tiene sentido plantearse un juicio de valor “tal procedimiento es mejor que tal otro” ,sin ligarlo a la situación concreta que no ocupa; Algo que es bueno para una empresa determinada en una precisa contingencia, puede ser malo para otra empresa o aun para aquella misma en otro momento.

Finalmente, no se deben confundir los Procedimientos de Avance con los organismos estructurales que puedan cooperar en su manejo, llámese esto, por ejemplo, Comités de Disciplina. etc.

No sobra hacer notar que los Procedimientos de Avance deben existir para todas las acciones que ha de realizar la organización. En cambio, no siempre deben tener el mismo grado de formalización, lo que si debe constituir es un conjunto, con un sistematismo adecuado al servicio de la acción eficaz y no una mala burocracia.

El perfil cultural como herramienta de medición y control.

La dirección de la empresa deberá tomar todas sus precauciones para que la materialización del modelo de cultura sea el fiel reflejo del proyecto inicial. Entre otras actuación, se podrá efectuar un control permanente que permita

detectar, en cuanto antes, el más mínimo tipo de desviación cultural para corregirlo de inmediato. La existencia de una brecha cultural emanara de uno o más de los tres siguientes motivos:

1. Fijación de objetivos errónea: se refiere a un error en la concepción y comunicación de los objetivos.

En lo relativo a la concepción de los objetivos, esta debe emanar de una condiciones apropiadas como las que aluden, primero a la correcta definición del nivel previsto de cada objetivo, segundo, al exhaustivo conocimiento del potencial humano y económico de la empresa y, tercero, a las oportunas características que arcan los límites y restricciones que afectan al cumplimiento de cada objetivo.

En lo que concierne a la comunicación de los objetivos asociados al nuevo modelo de cultura, esta tarea deberá efectuarse de acuerdo con los criterios que citamos:

- *Deseables*: Deben ser objetivos lo suficientemente importantes para que se justifiquen un cambio tan drástico de cultura.
- *Factibles*: Posibles de alcanzar.
- *Comprensibles*
- *Motivantes*
- *Consensuados*

2. Deficiencias en la implantación de la cultura: una creencia o ausencia de preparación, de reflexión, de estrategia que planifiquen y programen la introducción de una cultura de innovación crearan entornos poco propicios al cambio con unos empleados.

Al ignorar lo que realmente pretende conseguir la dirección de la empresa a través de esta cultura, los empleados no se sentirán autores y actores del sistema cultural derivado y no se implicaran como de ellos cabría esperar. Ausencia de un común denominador que recoja las conveniencias de todos los empleados para unificar posiciones.

En cuanto a las deficiencias observadas en la implantación de la nueva cultura: resultará básico que se unifiquen las posiciones iniciales en el común denominador de la auto exigencia. Si, por el contrario, no hay manera de acercar posiciones entre las partes, entonces la brecha perdurara y tendera a abrirse cada vez, mas con el resultante aplazamiento definitivo fracaso de la implantación de la cultura de innovación.

4.- Implantación de la Cultura de Innovación

La implantación de la cultura de innovación como sistema de información-acción:

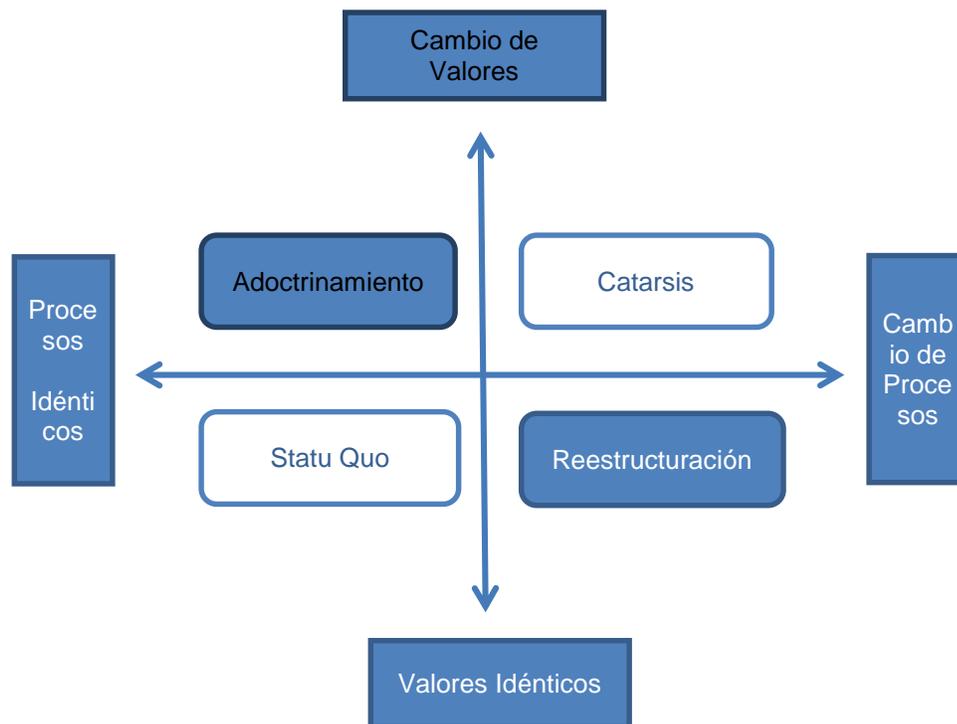
Lo que al final refrendara o desaprobara el desarrollo del nuevo modelo serán los resultados obtenidos y esa realidad es la que nos conduce a concebir la fase de implantación como un sistema de información-acción.

De esta forma, el mencionado sistema de información-acción deberá, por una parte, crear los procesos de aprendizaje que faciliten la concreción de los elementos definidos y sobre los que se apoyan la cultura de innovación y, por otra, permitir comunicar, para su adopción, a todos los miembros que componen la organización, los valores, convicción y pautas de comportamiento que van a guiar los nuevos destinos de la empresa. El grado de consecución de los objetivos será, por tanto, lo que nos indicara si el modelo diseñado y su puesta en marcha son los adecuados.

En resumen, el éxito de un sistema de información- acción aplicado a la adopción de un nuevo modelo de cultura depende de la calidad, cantidad, difusión y rapidez con la que se ofrece la información a los distintos niveles de la organización.

Un nuevo modelo de cultura implica por si solo un proyecto de cambio. Con relación a esta actuación, debemos partir de la base que pueden ser objeto de modificación tanto los valores como los procesos vigentes hasta este momento en la empresa. En este sentido. Emergerán cuatro posibles escenarios.

- Escenario 1 <adoctrinamiento> (cuadrante1): el nuevo modelo de cultura afecta a los valores pero no modifica los procesos actuales de la empresa.
- Escenario 2 <catarsis> (cuadrante2): el nuevo modelo de cultura afecta a los valores y a los procesos de la empresa.
- Escenario 3 <statu quo> (cuadrante3): el nuevo modelo de cultura no modifica los procesos y valores de la empresa.
- Escenario 4 <reestructuración> (cuadrante4): el nuevo modelo de cultura modifica los procesos pero no afecta a los valores de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia

5.- Oficio e Imagen de la Empresa

Los atributos de los productos que comercializa la empresa son los que configuran su imagen corporativa e imagen de marca. Más precisamente, y con respecto a la marca, podemos indicar que es todo signo visible que tiene por objeto distinguir un bien o servicio donde otro de su misma especie o clase dentro del mercado. La imagen posee una dimensión marketing que no encierra el oficio.

El oficio es lo que realiza la empresa de “puertas para adentro” con el afán de mejorar las propiedades de los bienes y servicios fabricados mientras que la imagen es lo que se muestra de “puertas para afuera” con la consiguiente percepción de los clientes, o sea, la punta del iceberg, aunque cuando más se apoye la imagen en las ventajas competitivas generadas por un oficio bien aprendido más claro será el éxito comercial.

Lo ideal es que el oficio se alimente tanto de la imagen como esta del oficio de la empresa. Si la calidad del oficio disminuye, también el prestigio de la marca saldrá perjudicada y, recíprocamente, si la imagen de marca no impacta a los clientes, lo más probable es que el producto, por muy bueno que sea, no trascienda ni perdure en el mercado.

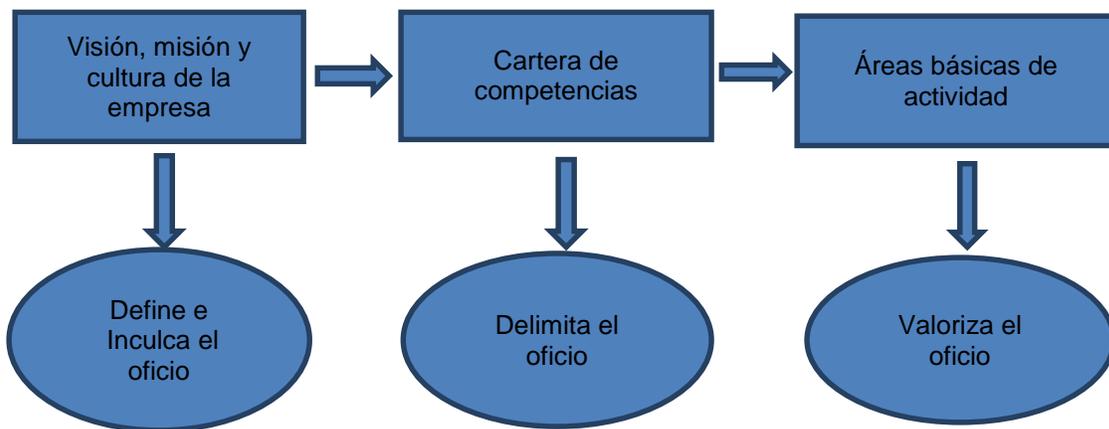
A la hora de crear su imagen, la empresa tendrá interés en centrar su estrategia comercial en las principales características de su bien aprendido oficio con el fin de que los clientes capten fácilmente los puntos fuertes de los productos que les proponen.

La idea de que el oficio viene definido por los modelos mentales contenidos en la visión - misión de la empresa, que lo delimita la cartera de competencia controlada y que se valoriza mediante el negocio desarrollado dentro del marco establecido por las áreas básicas de actividad (Core Business) creada por la empresa que son las actividades que realiza la empresa y que constituyen mayoritariamente al resultado financiero de la empresa, es decir las que generan valor y diferenciación a la empresa. A través de su visión la empresa expresa lo que es y quiere ser en el futuro (cómo ve la evolución de su oficio) considerando la calidad y envergadura de su cartera de competencias (se fijan las fronteras del

oficio) que intentara valorizar mediante el estímulo de sus distintas áreas de actividad (se trata de saber explotar en el mercado lo que uno sabe y espera hacer especialmente bien).

Entendemos por valorización a todas aquellas actuaciones que permitan generar valor a través de una adecuada explotación del oficio.

Sin con el tiempo, la cartera de competencias de la empresa se va vaciando de contenido porque las mismas se han quedado obsoletas, eso demostrara que la entidad ha sido incapaz de aprender y de hacerse con el control de nuevos recursos, conocimientos y capacidades inherentes al programa del oficio elegido. Por el contrario, si la cartera de competencias dominada por la empresa evoluciona adecuadamente entonces el oficio incorporara coherencia y sustancia a la estrategia empresarial. El oficio orientara, por lo tanto, la conducta de la empresa y actuara como una brújula enseñándole hacia donde deber concentrar sus esfuerzos para crear riquezas mediante sus diferentes áreas básicas de actividad.



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO III

La Empresa de las Personas

Sumario: 1.- Competencias Empresariales 2.- Dinámicas del Proceso de formación 3.- Dirección Estratégica y el Enfoque del Conocimiento.4.- La Empresa de las Personas 5.- Estructura Organizacional 6.-Dirección Estratégica y el Enfoque de Complejidad.

1.- Competencias Empresariales

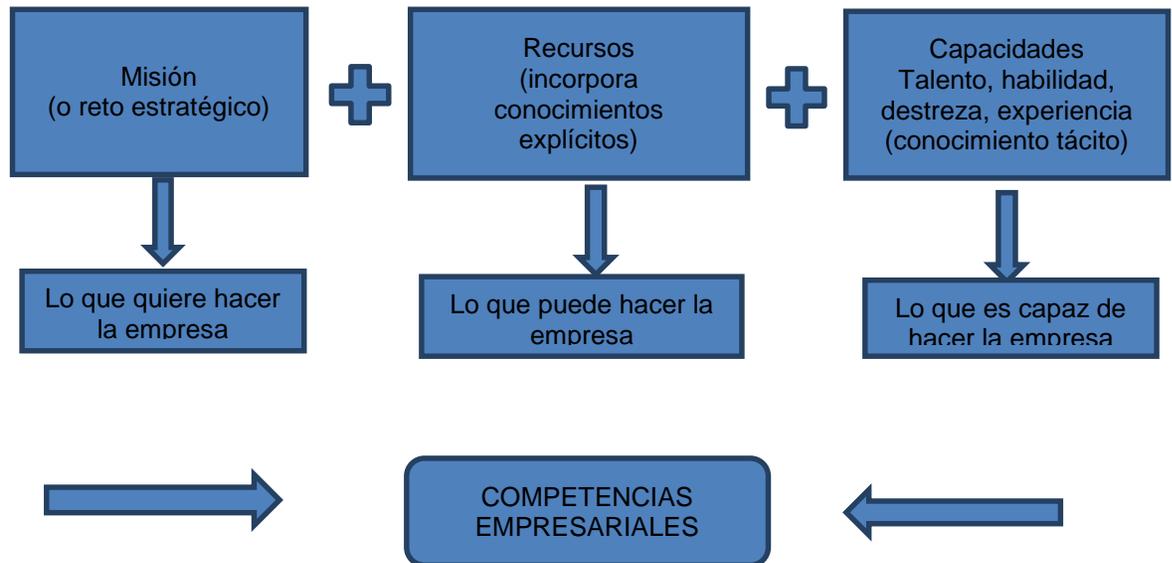
Decimos que las competencias empresariales son aquellas que afloran cuando la organización se centra en lo que mejor sabe, puede, quiere o espera hacer.

Competencias empresariales son el conjunto de cualificaciones y tecnologías que permiten ofrecer un determinado beneficio a los clientes, entonces diremos que toda organización siempre estará enfrentada al dilema explotación-extrapolación, a través de la explotación (estrategia de continuidad) intentara mejorar lo que está haciendo bien aunque no sabe si

eso seguirá siendo conveniente en el futuro, y por otro lado, mediante la extrapolación (estrategia de innovación) procurara desarrollar nuevas competencias tecnológicas, aunque ello suponga una ruptura con el esquema tradicional, que le permitan renovar su cartera de competencias para adecuarse a los cambios del nuevo entorno competitivo y luchar con posibilidades de éxito.

El concepto de capacidades dinámicas cobra sentido cuando las empresas para mantenerse competitivas, no solo deben tener en claro lo que saben hacer especialmente bien hoy, sino lo que deberán hacer especialmente bien en el futuro para satisfacer a sus clientes. La supervivencia y crecimiento de cualquier compañía no solo depende de la composición actual de su cartera de competencias o de como sepa explotarla, porque esta última, que, hoy, es fuente de éxito puede ser, mañana, fuente de fracaso a pesar de la experiencia acumulada con la utilización de esas competencias.

La empresa, al margen de saber extraer el máximo de rendimiento de su cartera de competencias actual, debe regenerar dicha cartera con aquellas competencias que se necesitara controlar en el futuro para mantener un elevado nivel de competitividad. El carácter dinámico que favorece la adaptación continua de la empresa al carácter dinámico que favorece la adaptación continua de la empresa al medio y, por lo tanto, el dominio de esas competencias estratégicas de cara a la renovación de su cartera de competencias, emana de su capacidad de aprendizaje y esta incluye toda clase de iniciativas acometidas con agentes externos para, primero, detectar e identificar las tecnologías de futuro y, segundo, intentar captarlas, dominarlas e integrarlas con el propósito de hacer un uso singular de las mismas.



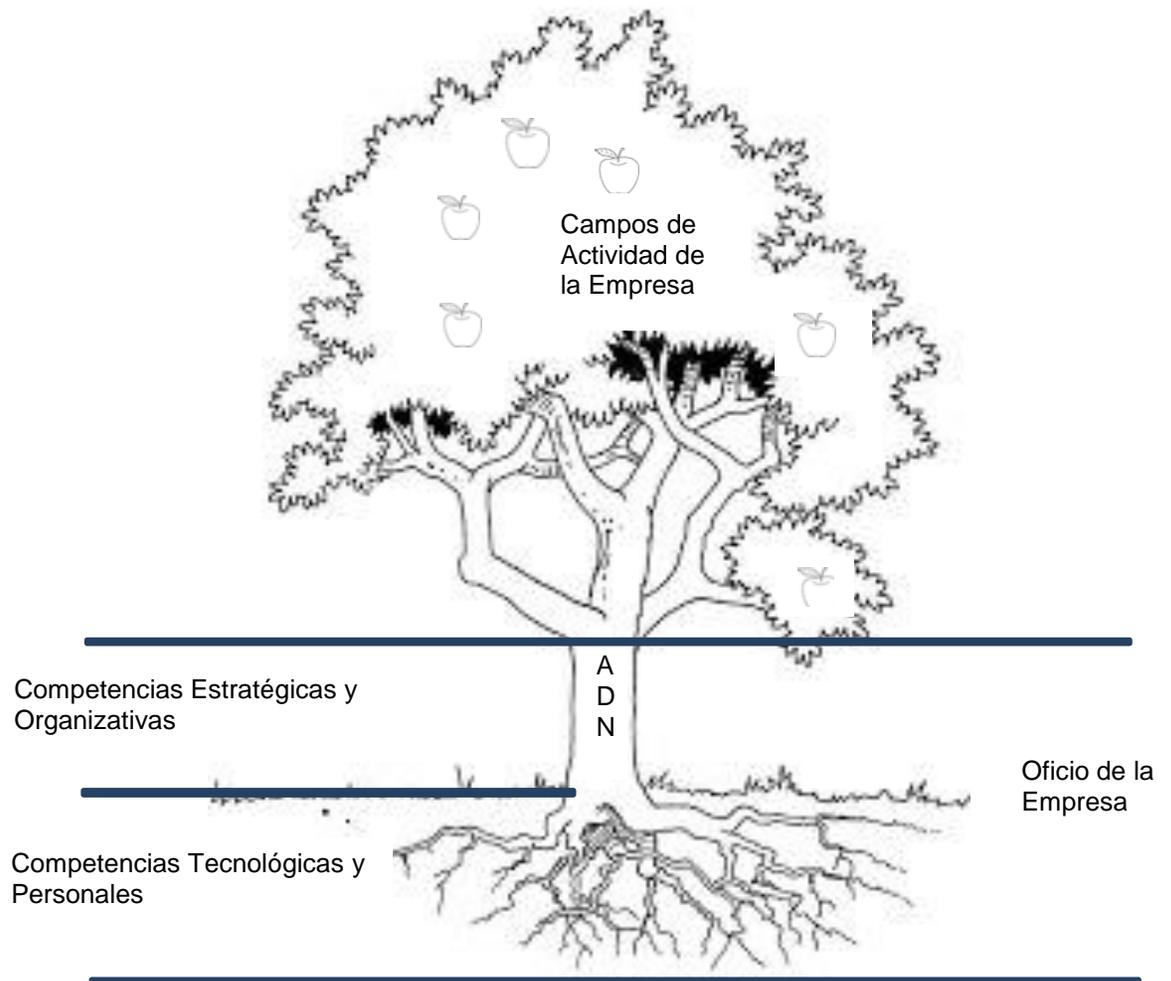
Fuente: Elaboración Propia

Las capacidades asociadas al talento, habilidad, destreza, experiencias, intuición, etc., son las que alcanzan una dimensión más estratégica, ya que están contenidas en el conocimiento tácito, y este es el verdadero disparador de la diferenciación o ventaja competitiva, ya que al ser una capacidad menos imitable, está más relacionada a un concepto denominado “ambigüedad causal”, esto es, lo que hace más sostenible una competencia básica o empresarial porque mantiene expectantes y algo confundidos a nuestros competidores al desconocer el verdadero origen de nuestra ventaja competitiva.

La necesaria relación entre la cartera de competencias y el oficio:

El hecho de que muchas empresas tengan campos de actividad similares no es un indicador suficiente de que sus oficios sean iguales por lo que la visión ideológica, el sueño y una determinada cultura corporativa son en definitiva lo que moldearán dicho oficio.

La cartera de competencias representa el ADN o el código genético de una organización, pero esos genes solo muestran predisposición, luego hay que desarrollarlos y valorizarlos a través de las competencias dinámicas y estructurales.



Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos (Colombia).
<http://www.incp.org.co/document/los-arboles-de-competencias/>

Una organización es como un árbol. Hay una parte que es visible (los frutos/resultados financieros) y otra parte que esta oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por recoger los frutos, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos las raíces deben estar sanas y nutridas.

Este concepto simple refleja claramente la importancia de profundizar sobre aquellos que realmente nutre a las raíces que no es otra cosa que el capital intelectual incorporados en las empresas bajo sus distintas formas.

La estrategia competitiva y su estrecha relación con la cartera de competencias:

Hemos dicho que la cartera de competencias delimita el oficio, no lo define, por ello una empresa para mantenerse competitiva deberá darle un lugar de prioridad y dimensión estratégica a la Estrategia de Innovación.

La misma intenta ser ambiciosa y se proyectara en la cartera de competencias tecnológica que controla la empresa, pero a la hora de poner en marcha e implementar el plan de negocio no podrá alejarse de lo que “sabe hacer especialmente bien” como un fuerte condicionamiento que favorecido por un cultura de innovación permite aprovechar y valorizar las competencias tecnológicas que darán lugar a las ventajas competitivas sostenibles.

Otra manera de monitorear que la empresa no se aleje de lo que sabe hacer especialmente bien, será utilizando los tres anillos de la competitividad.

Los círculos responden a tres preguntas claves: lo que pretende hacer, lo que hace y lo que puede hacer y lo que el mercado necesita. Cuando se sobreponen los círculos, cuanto mayor es el solapamiento de los mismos, mayor será el grado de eficiencia y por ende de competitividad alcanzado por la empresa.

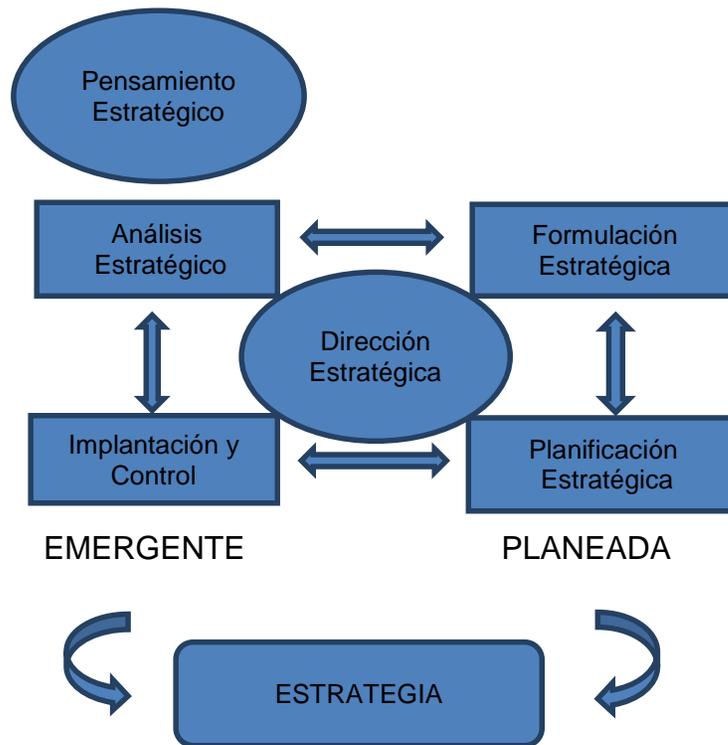
Donde los tres círculos se superponen, la empresa demuestra que actúa en perfecta sintonía entre su cartera de competencias básicas distintivas y el mercado. Es allí el único lugar de momento donde estaremos relativamente seguros que ningún competidor nos desplazara fácilmente o por lo menos las barreras de entrada para los nuevos jugadores no serán tan bajas.

Acercándonos a la vida empresarial real, que las empresas llevadas por un entorno dinámico y volátil y un sector también en movimiento, con jugadores que entran y otros que salen, no siempre estarán ubicadas en el área de confluencia de los tres círculos, más bien se moverán allí y en el entorno periférico de los anillos, pero el verdadero desafío o reto estratégico es intentar en todo momento volver a esa área central cuando está en otra posición, y lo que es más importante es tener la visión estratégica en todo momento para no alejarse de su Core competencias que son los únicos recursos y habilidades que posibilitaran el Core Business.

2.- Dinámicas del Proceso de formación de la Estrategia

Con el propósito de proponer nuevas propuestas que encajen adecuadamente con las diferentes alternativas que se producen en la realidad se propone un modelo dinámico del proceso estratégico, con una estructura circular compleja en la que el camino a seguir no está definido. No sigue un orden secuencial y no se deben completar necesariamente todas las fases.

Así, según sus propias características y situación competitiva, es decir, su posición en relación con las variables que componen el reto estratégico, la empresa puede seleccionar el proceso estratégico más conveniente para ella.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráficamente, cuanto mayor es el peso de la formulación estratégica y de la programación estratégica, mayor es el peso de la estrategia deliberada o planeada. De forma análoga, cuando mayores son el peso del pensamiento, el análisis y la implementación, mayor es la influencia de la estrategia emergente.

En consecuencia el modelo dinámico muestra más posibilidades o combinaciones entre los elementos.

Análisis de dinámicas del proceso de formación de la estrategia:

Exploran las posibles secuencias que se pueden producir en el modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia. Se identifican ocho dinámicas que representan diferentes combinaciones entre los dos procesos extremos: un proceso totalmente planificado y un proceso totalmente emergente. Dichas dinámicas se clasifican en los siguientes

grupos: estrategia planeada, estrategia formulada, estrategia emergente y un cuarto grupo que resume los anteriores y se denomina estrategia realizada.

La estrategia Planeada contempla las siguientes dinámicas:

- La dinámica 1: en la que la estrategia es resultado del sistema formal de planificación generalmente el entorno debe ser muy estable y el grado de rivalidad bajo.

- La dinámica 2: es una variación de la dinámica 1 en la que la estrategia es el resultado de un sistema de planificación caracterizado por la ausencia de cambio, de manera que la fase de formulación tiende a desaparecer.

- La dinámica 3: contempla así mismo una variación de la dinámica 1, que recoge organizaciones que tradicionalmente han actuado en entornos estables y que, pese a que tienen que afrontar cambios, todavía mantienen los sistemas del pasado. En consecuencia el sistema de planificación produce planes que no se consiguen llevar a la práctica y la estrategia real es emergente, fruto de decisiones coyunturales y no resultado de los planes teóricos.

La estrategia Formulada recoge las dinámicas que detallamos a continuación:

- La dinámica 4: en la que el sistema de planificación estratégica puede aparecer muy rígido y burocrático. Por ello, si bien se mantienen las fases de análisis y formulación estratégicas, se abandona una fase de programaciones estratégica, tratando de implantar simultáneamente la estrategia de forma más rápida y flexible.

- La dinámica 5: que es una variación de la dinámica 4, refleja el proceso estratégico de empresas que tradicionalmente han operado en entornos estables y que se enfrentan ahora a cambios

rápidos y discontinuos. De esta manera, cuando pretenden implantar nuevas estrategias de forma muy rápida al margen del sistema formal de planificación habitual, pueden encontrarse con el rechazo de la organización, que, por su cultura organizativa no está preparada para el cambio.

La estrategia Emergente abarca las siguientes dinámicas:

- La dinámica 6: recoge aquellos procesos en los que el pensamiento estratégico no se concreta en una estrategia formulada ni hay establecido ningún sistema formal de planificación. La estrategia que va siguiendo la empresa no responde a unos planes previos, sino que en consecuencia de la suma de las decisiones que se van tomando en cada situación en respuesta de amenazas y oportunidades que van surgiendo.

- La dinámica 7: es una variación de la dinámica 6, que responde a la dinámica de empresas que actúan aprovechando determinadas oportunidades que se les presentan y a partir de las cuales formulan una estrategia que les permita consolidar y desarrollar el camino emprendido.

La estrategia realizada hace referencia a la dinámica 8:

- En la dinámica 8: conviven simultáneamente un sistema formal que genera planes y un sistema flexible que genera acciones emergentes. Por tanto, supone una amplia gama intermedia de los dos extremos representados por la dinámica 1.⁽¹³⁾

- pensando y actuando estratégicamente. Esta interacción no ha de ser continua ni tampoco lineal.

¹³MORCILLO ORTEGA, Patricio, Cultura e Innovación Empresarial, S.A. EDICIONES PARANINFO, (España 2006), Pág. 33.

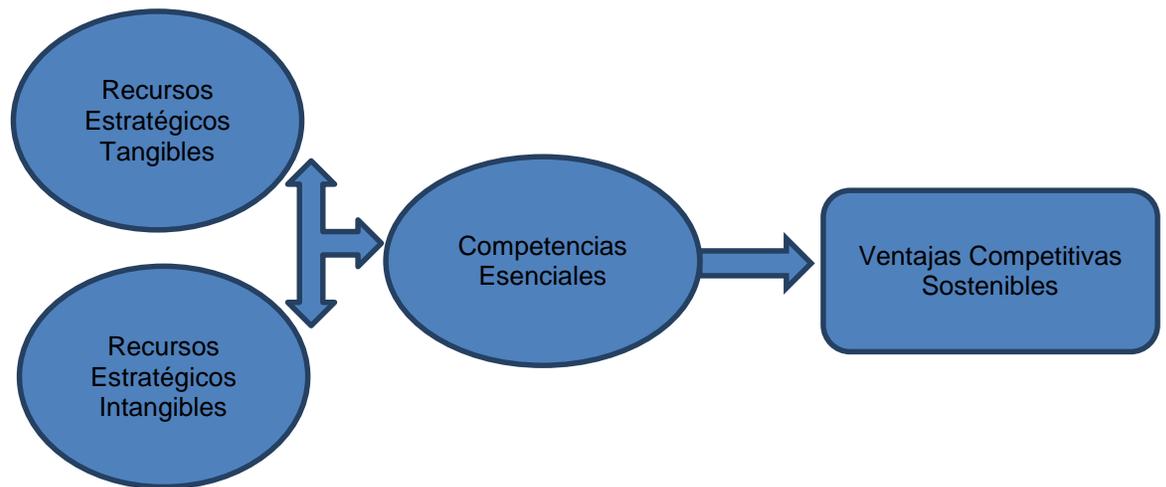
El significado emergente de la Estrategia	
Antes, el proceso estratégico implicaba	Hoy, el proceso estratégico implica
Predicción del futuro	Consciencia de la propia identidad
Toma de decisiones por anticipado	Fomento de interacciones
Control de los detalles	Utilización de principios básicos

Fuente: Ross y Víctor (2000)

3.- Dirección Estratégica y el Enfoque del Conocimiento

El conocimiento es nuestra máquina de producción más potente, nos permite someter la naturaleza y obligarla a satisfacer nuestras necesidades. El papel estratégico del conocimiento es crear valor para la organización.

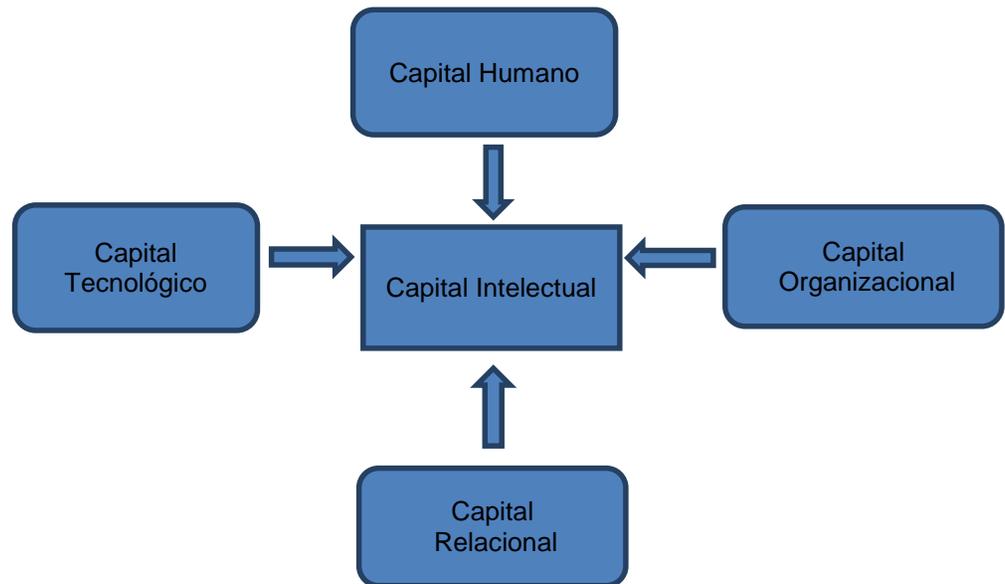
La creación de valor por la empresa en la economía actual, integra dos procesos de gestión de recursos: actividades tangibles y actividades intangibles en el primer caso se crea el capital físico o tangible a través de la producción basada en los recursos tradicionales (materiales, energía y capital) y, en el segundo, se crea el capital intelectual a través de la producción con origen en los recursos intangibles, los cuales son desarrollos del conocimiento, talento e imaginación, encarnados básicamente en las personas que están integradas o contratadas en las organizaciones. Este doble proceso creador de valor se integra y relaciona en forma dinámica.



Fuente: Elaboración Propia.

El capital intelectual se encuentra formado por:

- *Capital Humano:* es el que da valor a las personas “que saben, saben hacer, están motivadas y satisfechas”.
- *Capital Organizacional:* se define a través de procedimientos, rutinas, sistemas, bases de datos, manuales, cultura organizativa, marcas, patentes. Es algo así como el “conocimiento organizativo”.
- *Capital Relacional:* es el valor que se genera como consecuencia de las relaciones con terceros ajenos a la organización. Se desprende de un mercado de clientes, proveedores, competidores y aliados.
- *Capital Tecnológico:* lo forman los intangibles directamente relacionados en desarrollar actividades y técnicas en la organización que mejoran la producción de tales bienes y servicios. Además sienta las bases de los conocimientos.



Fuente: Elaboración Propia.

4.- La Empresa de las Personas

Las personas no deben considerarse como objetos que se pueden manipular sino, como sujetos que son, dotados de razón y deseo con su propio proyecto portador en un contexto propicio, sus recursos que habrán ido creando a lo largo de sus historias. En este sentido, las compañías están obligadas a realizar esfuerzos para convertir a cada persona aun autor y actor de su aventura personal y de la aventura de la empresa.

Olvidados los enfoques que valoraban al hombre en función de su fuerza física y aquellos otros planeamientos que contemplaban al empleado como un ser biológico que debía adaptarse a sus condiciones de trabajo, afloraron nuevos planteamientos que <vieron> en el individuo a un hombre psicológico que debía contribuir al enriquecimiento de sus tareas. Se pasó, entonces, de una concepción unidimensional a una concepción

multidimensional del ser humano y nació la dirección y gestión de los recursos humano en las empresas.

Creemos que el enfoque de competencias personales es el que mejor logra, con la colaboración de la organización, que el individuo se busque, se reconozca y se realice a través del ejercicio profesional. El concepto de << competencias personales>> revela la eficacia real o esperada de una persona enfrentada a una o varias situaciones, actividades o problemas. Se trata, en definitiva, de centrarse en lo que uno desea, sabe o puede hacer especialmente bien.

Más que una herramienta, el modelo de competencias constituye una filosofía de dirección y gestión empresarial y posee la gran virtud de centrarse en la persona que la actividad a realizar.

Todas las personas reúnen en su interior una colección de <<saberes>> (el saber pensar, el saber hacer, el saber estar, el saber ser, el saber actuar) y de <hacerse> (el deber hacer, el querer hacer, el saber hacer, el poder hacer, el esperar hacer) que pueden dar lugar a la creación de conocimiento pero la posesión de competencias implica que este conocimiento se utilice de manera original. El mero hecho de acumular conocimientos no garantiza por sí solo, la detención de facultades singulares.

Optando por esta perspectiva, se pretende <colocar> a cada persona en < su sitio> y lo único que les faltara a los individuos para dar salida a todo su potencial será más libertad y más confianza .El ser humano está hecho de libertad, y si la puede disfrutar, seguro que obtendrá grandes logros, pero , se la coarten, entonces sentirá frustración y no dará más de sí .Además, la confianza es un elemento clave de las organizaciones orientadas a aprendizaje y basadas en la creación y explotación del conocimiento para la innovación. Las organizaciones ya no se construyen a partir de la fuerza bruta y del <<orden y mando>>, y debemos entender que la confianza entre las personas no implica que se agraden mutuamente, sino que se comprendan.

Volviendo al enfoque de competencias, entre las principales ventajas atribuidas a este planteamiento destacamos la correspondiente a la selección del personal. Los directivos encargados de esta tarea eligen a personas con unas competencias y predisposiciones que responden a las necesidades de la organización aunque, por otra parte, dicha ventaja también tiene sus límites porque esas personas adoptan ciertas conductas y acumulan unas determinadas aptitudes heredadas de su historia que, quizás, puedan empañar o debilitar el grupo de competencias que interesan del individuo. La empresa selecciona por lo tanto un potencial.

También, puede ocurrir, que, una vez identificadas las competencias personales que tanto interesan a la empresa estas se encuentran en estado embrionario en algunos individuos y que, entonces, convenga desarrollarlas para obtener los resultados esperados.

Propongamos una cultura para y por las personas que redunde en beneficio del conjunto de la organización y de la sociedad civil. En el momento en que las personas pasan a ser agente activos, que se sienten participes y protagonistas porque las innovaciones no las vienen impuestas sino que son frutos de sus voluntades libremente expresadas y de sus competencias, la aceptación de las innovaciones resulta mucho más natural y no causa los típicos traumas provocado por cambios inesperados.

Los flujos de conocimiento navegan internamente en la organización como mecanismo natural del aprendizaje y desarrollo organizativo.

La dirección estratégica es la responsable de guiar dicho flujos para lograr su conversión en toda la geografía de la empresa.

La conversión del conocimiento ocurre de cuatro formas:

- *Sociabilización*: de conocimiento tácito a conocimiento tácito. El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación, práctica.

- *Exteriorización*: de conocimiento tácito a conocimiento explícito. La expresión del conocimiento tácito en formas de metáforas, conceptos, analogías o modelos.

- *Combinación*: de conocimiento explícito a conocimiento explícito. La combinación de conjuntos diferentes de conocimientos explícitos, a través de reuniones, documentos, conversaciones o redes de conocimientos.

- *Interiorización*: de conocimiento explícito a conocimiento tácito. El conocimiento explícito es incorporado en la base de conocimiento tácito de las personas, lo que ocurre a través de la experiencia.

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea sociabilizado con otros individuos de la organización haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional.

Los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de conversión interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

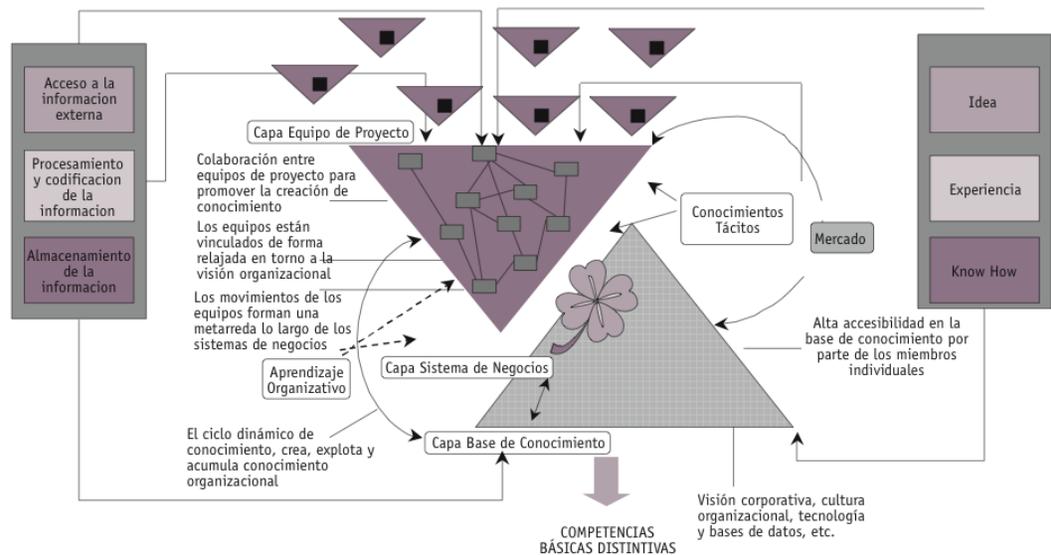
Asegurar este proceso nos permite estar más cerca de implementar con éxito nuestra estrategia empresarial.

5.- Estructuras Organizativas

Siguiendo con los principios de integración y flexibilidad, estos vuelven a ser fundamentales para el diseño de estructuras organizativas que impulsan procesos de aprendizaje adaptados a las exigencias que reclama la actividad de innovación.

La estructura hipertrebol parte de la existencia, de una triple capa representada gráficamente por tres pirámides superpuestas que reproducen

el sistema de Negocio de la organización, el Equipo de Proyectos y la Base de Conocimiento.⁽¹⁴⁾



Fuente: Rodríguez Antón, 2001 y Rodríguez Antón, Morcillo, Casani y Rodríguez Pomedá, 2001

La primera capa <<Equipo de Proyectos>> ponemos de manifiesto que dicha capa no tiene por qué basarse, en la formación de grupos multidisciplinares sino que puede ser aconsejable que, en aquellos casos en los que sea difícil o no adecuada la constitución de grupo multidisciplinares estructurados, se recurra a personas individuales o se acepte que surjan por generación espontánea pequeños grupos capaces de explotar una oportunidad repentina.

De esta forma, la capa del Equipo de Proyectos donde se agrupan todas las intenciones innovadoras de la empresa se compone de grupos multidisciplinares creados de manera específica para un proyecto

¹⁴ Herramientas para un Ingeniero, en internet: <http://herramientasdeuningeniero.blogspot.com.ar/2013/12/estructura-organizativa-hipertrebol.html>, (marzo 2015).

determinado y planificado, pero, también, de alianzas personales fortuitas y espontaneas impulsadas por la capacidad de asociación, inspiración e improvisación de las personas ante la aparición de una nueva oportunidad y de personas individuales, en primera persona, que dan rienda suelta a su capacidad creativa, todo ello en beneficio de la Base de Conocimiento de la empresa que se abastecerá de una mayor cantidad de fuentes de información.

El sistema de Negocios subyace la filosofía de que toda empresa debe intentar flexibilizar y agilizar su configuración organizativa de tal manera que termine por vertebrarse en torno a su cartera de competencias a partir de la cual se genera valor y se da rumbo lógico y enriquecedor a la compañía. Un modo de reproducir gráficamente este planteamiento es aludiendo a las cuatro hojas y al tallo que componen la estructura en trébol.

La primera hoja muestra como la empresa mantiene en su plantilla fija un conjunto de personas con competencias muy específicas y raras.

La segunda hoja se compone de personas centradas de forma temporal y que no forman parte del núcleo profesional de la empresa, pero que, sin embargo, son necesarias en momentos y en proyectos muy puntuales.

La tercera hoja representa todas aquellas actividades subcontratadas por la empresa por que no están directamente relacionadas con su núcleo de competencias que delimita <<lo que quiere, sabe y puede hacer especialmente bien >>.Y la cuarta hoja, representa el autoservicio, poniendo de manifiesto que son los propios clientes quienes efectúan las tareas menos rentables para la empresa o, como en el caso anterior, aquellas otras que se le restan flexibilidad a la organización. Por último, las cuatro hojas que integran las personas, actividades y sistemas, se cohesionaran gracias a un tallo corto, pero fuerte, denominado alta dirección el cual, además de las funciones básicas de todo proceso de dirección, realiza un esfuerzo especial para intentar retener a las personas, empresas y

clientes que han participado y siguen participando en la formación de las hojas del trébol. Las empresas deben desplegar un reducido número de actividades basadas en el conocimiento que las hace fuertes y que, a su vez, son importantes para los clientes.

Es decir, que las empresas deben centrarse en las competencias esenciales a partir de las cuales desarrollan sus actividades básicas distintivas. Es evidente que estas competencias de carácter esencial son las que nunca deberá externalizar la empresa. Las únicas que, por el contrario, podrán ser objeto de externalización serán las que no son nuclearizantes y estratégicas para el futuro de la compañía.

Por muy eficaz que sea una estructura en trébol, su funcionamiento es complicado puesto que buena parte de los empleados no forman parte de la plantilla de la empresa, sino de otras, y algunos, que si son miembros de la compañía lo hacen de forma temporal y durante reducidos periodos de tiempo. En consecuencia, es necesario diseñar procedimientos que potencien esta transmisión de conocimiento, de manera automática, procedentes de las hojas de la subcontratación y del trabajo flexible de tal forma que, junto con los generados por el núcleo profesional, constituyan una buena base de conocimiento que favorezca las actuaciones futuras de la empresa potenciando la calidad del servicio ofrecido y, por ende, el grado de fidelización de sus clientes.

Esta etapa inventaría, evalúa y selecciona a todos los conocimientos pertinentes que controla la empresa. En una visión dinámica, este <<almacén>> de conocimientos cuenta con un stock variable porque se alimenta de todos aquellos nuevos conocimientos generados por el Equipo de Proyectos pero también de otras informaciones y conocimientos captados en el entorno e internalizados para ser valorizados en la organización. Esta Base de Conocimiento, tiene un valor estratégico ya que la incorporación de nuevo conocimientos puede modificar la misión, la cultura y la estrategia de la compañía pero, también, tiene un valor organizativo no menos importante

puesto que todo el personal, mediante la utilización de plataformas tecnológicas, tiene acceso a la misma para todo lo que sea mejorar el desarrollo de las tareas en beneficio de la calidad, productividad y rendimiento.

6.- Dirección Estratégica y el Enfoque de Complejidad

La complejidad puede darse en sistemas naturales, artificiales y en estructuras sociales.

La complejidad es una variable estructural que caracteriza tanto a las organizaciones como al entorno. Identifica la complejidad con el número de actividades o subsistemas existentes dentro de la organización y señala que puede ser medida en las siguientes dimensiones:

- La complejidad vertical: entendida como el número de niveles en la jerarquía de una organización.
- La complejidad horizontal: que hace referencia al número de departamentos.
- La complejidad espacial: número de lugares geográficos en las que está situada.

Características de un sistema complejo-adaptativo:

- Hay un gran número de agentes que interactúan con los otros de manera no lineal.
- El impacto de estos sistemas se centra en el comportamiento agregado, en el comportamiento del todo.
- Las interacciones evolucionan en el tiempo, debido a que los agentes se adaptan en un intento por sobrevivir en el entorno provisto por los otros agentes.

- Estos sistemas complejos adaptativos adquieren la habilidad de anticiparse. Con el fin de adaptarse a las siempre cambiantes circunstancias, los agentes del sistema desarrollan reglas y modelos que anticipan las consecuencias de las respuestas.

Estudio de las organizaciones como sistemas complejo-adaptativos:

Las organizaciones comienzan a considerarse además como sistemas abiertos porque intercambian recursos, energía e información con el entorno. Las organizaciones como sistemas abiertos se caracterizan animismos por ser complejas en la medida en que, están formadas por un gran número de componentes y un gran número de interacciones entre ellos. Es decir, son un conjunto de partes interdependientes que constituyen un todo, que a su vez es independiente con un entorno en el que está contenido. Esta complejidad va aumentando con el tiempo.

Los sistemas complejos son abiertos y las interacciones que se producen son básicamente de intercambio de materiales, energía e información con su entorno.

Cuanto mayor sea el número de agentes de un sistema, mayores serán las probabilidades de que surja complejidad.

En los sistemas complejo-adaptativo, los agentes están conectados los unos con los otros de manera no lineal mediante espirales de retroalimentación. De esta forma los agentes se agrupan en conjuntos de elementos interconectados que forman redes. En la organización los miembros de la red son los empleados, clientes, proveedores, etc. Todos ellos están vinculados y se afectan de manera sinérgica.

CAPÍTULO IV

El Proceso de Consultoría

Sumario: 1.-Introducción al Proceso de Consultoría. 2.- Descripción y análisis del proceso de Consultoría. 2.1.- Relevamiento 2.2.- Diagnostico. 2.3.-Propuesta de Mejora. 2.4-Implementacion.

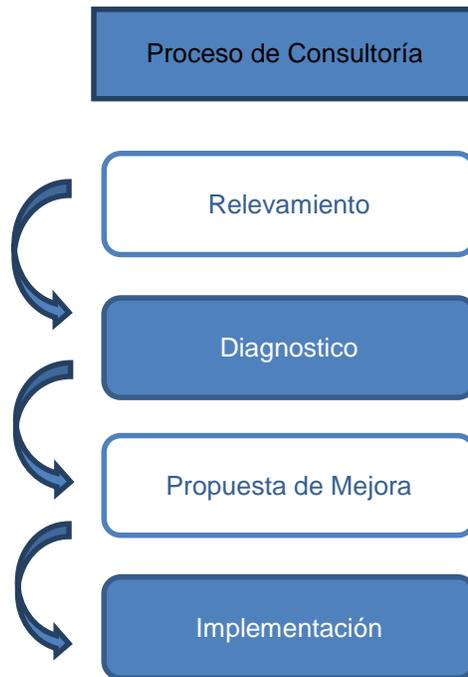
1.- Introducción al Proceso de Consultoría

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y al pasar de una fase a otra y de una operación a la otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal. En la bibliografía se pueden encontrar muchas formas diferentes de subdividir el proceso de consultoría, o ciclo, como lo llaman algunos autores, Es útil utilizar un simple modelo de cuatro fases principales.

No se puede aplicar un modelo universal de manera indiscriminada a todos los problemas, pero constituye un buen marco para estructurar y planificar tareas y proyectos particulares. Al aplicar el modelo a una situación concreta es posible que ciertas fases se superpongan; por ejemplo, la aplicación puede comenzar antes de que quede terminada la planificación de las medidas. Es también posible pasar de una etapa posterior a una anterior. Por ejemplo, la evaluación no sirve solo para efectuar la determinación final de los resultados de la tarea y de los beneficios derivados del cambio (fase de terminación), sino también para decidir si se vuelve hacia atrás y se adoptan medidas correctivas. Cada fase puede subdividirse en varias subfases o actividades paralelas.

La consultoría es esencialmente una forma de solucionar problemas. Las diferencias con respecto a otras formas de solución de problemas radican en la participación de un consultor. El éxito del consultor dependerá en gran medida del dominio del arte de solucionar problemas y sus técnicas asociadas, así como de su transferencia como método, a los directivos y trabajadores de la organización cliente.

El modelo del proceso de consultoría incluye también actividades relacionadas con la entrada en escena y la salida del consultor. El proceso de consultoría puede considerarse como una variante del proceso de cambio, en la que se determina la necesidad del cambio, se prepara y aplican medidas concretas de cambio con la ayuda de un consultor. El proceso de cambio planificado y el de consultoría siguen la misma lógica fundamental. Respecto al proceso de consultoría, será útil hacer una breve descripción de sus cinco fases básicas.



Fuente: Gestipolis, Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.html>, (Febrero, 2015).

2.- Descripción y análisis del proceso de investigación

2.1- Iniciación

En esta primera etapa el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. ⁽¹⁵⁾

¹⁵Gestipolis, en Internet: <http://www.gestipolis.com/recursos4/docs/ger/econsultoria.html>, (Febrero, 2015).Op Cit. Pág. 1.

La etapa de preparación iniciación debe permitir al cliente y los consultantes un aprendizaje mutuo, es una fase de adaptación, pero en ella también se inicia la exploración de la organización cliente y se formulará el plan a seguir en la intervención.

El éxito del proceso de consultoría depende en buena medida de la confianza mutua existente y la integración del equipo de consultores internos y externos por lo cual esto es trascendental para ambas partes y el consultar debe tener habilidades para facilitarlos.

Es recomendable iniciar el trabajo de Información/Formación por contactos iniciales con el máximo líder de la organización y colaboradores cercanos donde se formalicen cuestiones de amplio interés para el trabajo, se investiguen las expectativas y se aclaren los roles cuidando que en todo momento quede claro que la labor de los consultores es de asesoría, capacitación.

Pudieran argumentarse varias razones para esto, en primer lugar que el consultor no tiene autoridad real en la organización sobre los trabajadores, pero a nuestro juicio lo esencial radicará en demostrar al personal que ellos pueden y tienen que tomar decisiones, que son capaces de hacerlo y que ello mejorará el resultado de la organización, su principal tarea es formarlos, ayudarlos para que lo hagan mejor y adquieran capacidad propia de cambio, demostrarle que aplicando sistemáticamente técnicas y procedimientos pueden hacer mejor su trabajo.

Es importante en este inicio preparar a los trabajadores y directivas en la solución de problemas e ir introduciéndolos en el uso de técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo

Lo que se debe lograr esta etapa:

1. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades.
2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.

3. Preparación inicial de todos los implicados y en especial los equipos de consultores internos.

4. Acciones ascendentes – Descendentes empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo.)

5. Realización de un diagnóstico preliminar en conjunto por los consultores internos y externos.

6. Elaboración de una planificación de la tarea de realizare y discutir y aprobar la propuesta.

Por otra parte al consultor se ve obligado a:

1. Aclare y actualice acerca de términos y tendencias actuales.
2. Exponga y discuta algunos conceptos, métodos y técnicas.
3. Realice un taller de identificación de problemas usando algunas técnicas (tormenta de ideas, escrituras de ideas, mapa de colores).

Esto debe reiterarse a otros niveles de modo que permitirá enriquecer el diagnóstico inicial, mantener comprometiendo y formando al personal de la organización.

Hay algunas cosas que el consultor debe tener muy presente:

1. Todo lo que haga en formación e integración de equipo (que puede parecer pérdida de tiempo) consolidara y acelerará el avance futuro.

2. No siempre el cliente tiene una claridad en lo que desea:

Ante la pregunta ¿Qué ustedes desean?

Mejorar los resultados puede ser una respuesta reiterativa; pero que significa esto; en este caso se recomienda escribir el estado deseado, así se esclarece la situación y se aprende a hacerlo de manera sistemática.

El consultor no se comprometerá con el éxito en sí, sino con incrementar la probabilidad de éxito. El éxito en si defenderá de las competencias y el compromiso que seamos capaces de ayudar a desarrollar, la participación de los trabajadores y Directivos de la organización en ello dirá la última palabra.

3. Los mayores frenos en la actualidad son ideológicos, cambiar ideas es la tarea más difícil a la que se enfrentará cualquier consultor o directivo.

4. La resistencia al cambio siempre aparecen y no se trata de vencer, sino de convencer, solo la convicción nos llevara a avanzar en la dirección y magnitud deseada.

5. Por regla general todo el que recurre a consultores está en una situación donde las necesidades superar a las posibilidades actuales.

6. Siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas y obtener mejores resultados. Finalmente usted seguro habrá comprendido la importancia de esta fase que aunque en un proceso de consultoría termina formalmente, en un proceso de mejora continua no termina nunca, siempre hay algo que hacer en formación, información e Involucramiento si los clientes comprenden esto, han avanzado un buen trecho en el camino del éxito.

2.2- Diagnostico.

La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones ¿Cuál es el esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar? Se utilizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las necesidades propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones. ⁽¹⁶⁾¹³

¹⁶ Ibídem, Pág. 1

El diagnóstico se constituye verdaderamente en la primera fase plenamente operativa del trabajo de la consultoría y tiene como antecedente la preparación realizada y el diagnóstico inicial preparatorio.

El objetivo del diagnóstico es *definir los problemas* que afronta el cliente, *examinar de forma detallada sus causas* y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución.

Puede suceder que el propio diagnóstico lleve a la conclusión que algún problema no puede ser resuelto o no valga la pena hacerlo por diversas razones reales e incluso infundadas o de poco peso.

Otra cuestión importante del diagnóstico, es que el mismo hecho de que el consultor y el equipo empiecen a investigar, preguntar, cuestionar pone en marcha un proceso de cambio que puede repercutir de forma inmediata en la organización. A muchas personas no se les tiene que decir que deben hacer, solo basta que se les haga alguna pregunta que entrañe la posibilidad de hacerlo de otra forma ello traer cambios en las ideas, reflexiones que pueden tener implicaciones e forma de cambios. De acuerdo con la consultoría colaborativa, la labor del consultor influye en las actividades que se han de modificar y puede provocar cambios concretos, también hay efecto útil de aprendizaje si el cliente y sus trabajadores consideran que están aprendiendo y descubriendo la verdad por sí mismos y que el consultor los está ayudando a ellos, que es uno más de su grupo, que comparte su "Know How" ⁽¹⁷⁾ con ellos. El consultor debe aprovechar esta oportunidad para incrementar la solicitud de participación, lo que tendrá una influencia muy positiva en esta y las próximas etapas, como resultado final, el diagnóstico no solo debe arrojar Problemas y Causas sino también que la organización (sus trabajadores) salga más fortalecida y este mejor dispuesta para planificar y enfrentar los cambios que se avecinan en el futuro inmediato y en todo momento.

No obstante lo anterior también puede producirse efectos negativos

¹⁷ Know How: [neologismo](#) inglés, que data del 1838. Se define como: "saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia".

A nivel Operativo (el personal):

- Trata de mantener secretos, reservas lo que dificulta el trabajo y afecta la capacidad del consultor de actuar con eficiencia
- Al descubrir situaciones penosas, se produzcan irritaciones, altercados y en general rechazos al “agente extraño “que descubrió los hechos que hubiera sido mejor ocultar a una persona ajena.
- Que se produzcan mejoras cambios espontáneos que no den como resultado mejoras reales y en casos más bien lo contrario, aunque su intención sea buena.

Para evitar estos errores hay algunas cosas que el consultor debe hacer pero actuando con la alta dirección para lograr crear una convicción que la lleve a la acción previa en la organización y convenza su equipo y trabajadores acerca de:

- La necesidad de la consultoría para catalizar el cambio
- La necesidad de cooperar e integrarse con los consultores para adquirir capacidades de cambio propio.
- Que no se hagan cambios de forma paralela e individual, y que deben coordinarse todas las acciones para tener más eficacia, eficiencia y concepción integral como sistema.
- Que tener problemas es normal y que lo importante es actuar para resolverlos siendo decisivo para ello definirlos tal y como son y despersonalizados, se buscarán hechos, causas y no a los responsables.

El consultor con enseñará a todos los que se relacionen con el cómo trabajar , los incitará a buscar los problemas , investigar las causas, esto los implicará , los comprometerá y los preparará para el futuro , además de capacitarlos , debe ponerlos a descubrir su verdad más que buscarla el, recuerde que los verdaderos expertos son las personas de la organización.

El consultor debe asegurarse que en el diagnóstico se han definido con claridad:

- El problema
- Las causas del problema
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
- Las direcciones posibles de las medidas futuras

El diagnóstico requerirá de una caracterización de la organización y sus resultados y un estudio por parte del consultor de la organización y su cultura organizacional para poder comprenderla y poder ayudarla en el proceso de cambio.

Respecto al problema, este debe ser identificado y definido (cada uno de ellos) acorde a 4 dimensiones fundamentales.

1. Identidad: ¿qué? , ¿Qué resultado es el indeseado? , ¿Cuál es la falla?

2. Magnitud: ¿cuánto afecta? Aquí se tendrá en cuenta la importancia del problema en términos absolutos y relativos y que nivel de afectación provoca en la organización. Para poder definir la magnitud de un problema es necesario tener predeterminado estados de referencias (Estados Deseados), la magnitud absoluta es la diferencia entre el estado deseado y el actual.

3. Ubicación: (física y en la organización): ¿Dónde afecta?, puede ser general, particular, afectar a otras áreas o impactarlas; en fin se trata de ubicarlo en genérico.

4. Tiempo: (perspectiva cronológica) ¿desde cuándo afecta? Que periodicidad tiene, con qué frecuencia de repetición aparece, en fin siempre resulta conveniente analizar la perspectiva temporal y puede aportar elementos en su análisis y solución.

Algunos autores recomiendan además incorporar una quinta dimensión ; la tenencia que está relacionada con las personas que se ven afectadas por el

problema y tienen más interés y posibilidad en participar en su solución , para así poder trabajar más directamente con ellos , ya que tienen de seguro mayores posibilidades potenciales de contribuir a su solución.

A veces resulta muy útil clasificar los problemas en internos y externos, siendo los internos aquellos que están bajo la autoridad de la dirección de la organización (o unidad objeto de análisis), los externos serán aquellos que estarán fuera de su autoridad y / o que su existencia es difícil de controlar por ellos aunque por lo general, no hay problemas puros.

2.3- Propuesta de Mejora

La tercera fase tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué solución se ha de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever y para superar cualquier resistencia al cambio. ⁽¹⁸⁾

Las soluciones o acciones que se proyecten en sentido general pueden ser clasificadas de manera general en dos grupos:

1. Acciones directas.
2. Acciones indirectas

¹⁸ Ibídem, Pag1.

Las acciones directas por lo general tienen las siguientes características.

- Dependen de una decisión interna.
- Van dirigidas a una o pocas dimensiones muy concretas.
- Son por lo general correctivo o de generalización
- Sus resultados son palpables de inmediato o en cortos plazos.
- No representan grandes inversiones de recursos humanos, materiales y/o financieros.

Las acciones clasificadas como *indirectas* por lo general tienen las características siguientes:

- Dependen de una decisión externa, la acción consiste en convencer, fundamentar la necesidad, buscar apoyo, aprobación en las instancias superiores.
- Requieren de una preparación previa con plazos normalmente medios o largos, la acción en sí es la preparación de dichas condiciones, las cuales no pocas veces demandan esfuerzos multidisciplinarios.

Observe que el carácter indirecto viene dado en esencia porque ellas de por sí son problemas que requieren investigación y presentación posterior de un proyecto de acciones que por lo general son directas y pueden a su vez contener indirectas.

En este tipo de acciones es muy importante precisar lo más claro posible los objetivos que se persiguen, estos guiarán el trabajo del equipo que las emprenderá dejando más criterio del equipo los métodos y técnicas que deben utilizar para alcanzarlos. Por regla general al realizar estos estudios se revelarán diversas causales, que derivarán no en una, sino en varias acciones directas y /o indirectas para su solución.

¿Qué debe contener cada acción en su definición?

La respuesta a esta pregunta obliga a definir él ¿Qué?, ¿Quién? (ejecuta y dirige), ¿Cuándo?, ¿Qué presupuesto y recursos necesita? y ¿Qué beneficios deben esperarse de su aplicación?, si el equipo de diseño precisa bien estos

aspectos, el plan de acción quedará con mayor calidad y los responsables del análisis y aprobación tendrán más elementos para tomar la decisión final.

El ¿Qué? de la acción implica precisar que hay que hacer concretamente, ¿el Quién? debe especificar quién o quiénes la ejecutará y quién responderá por su cumplimiento, él ¿Cuándo?, precisará la fecha, el tiempo en que debe realizarse la acción en cuestión. Un aspecto trascendental de las acciones lo constituye la precisión del presupuesto y lo necesario para su ejecución, cualquier acción que no tenga bien preciso su financiamiento, tiene una alta probabilidad de no ejecutarse o fracasar, siendo este aspecto uno de los más recurrentes en los casos de fracaso. Al abordar el tema del presupuesto de recursos no solo debe considerarse el financiamiento en dinero , sino también el apoyo organizacional y personal, la dedicación de tiempo, la participación requerida, recuerde que muchas acciones demandarán mayoritariamente de esto.

Es conveniente destacar que en algunos casos incluso resulta importante precisar el ¿Cómo? , por lo cual esto puede tenerse presente.

Otro aspecto relevante que debe tener un buen plan de acción es la valoración de su impacto, de los beneficios que tributará a la organización, a sus trabajadores y a la sociedad, al enfocar este aspecto es conveniente hacerlo en términos de la eficacia, la eficiencia, el compromiso... etc. que generará en la organización, en el mayor nivel de precisión que sea posible estimar por el equipo, esto favorece la toma de decisiones.

2.4- Implementación:

Es en esta etapa en la cual los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación como por ejemplo: La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica, la vigilancia y

administración de la aplicación son muy importantes. Esto explica en gran medida por qué los consultores profesionales prefieren participar en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar. ⁽¹⁹⁾¹⁵

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y posteriormente aprobado, se inicia la etapa de implementación. Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

1. Preparar las condiciones para la implementación.
2. Implementación de cada acción.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse de que las acciones previstas se lleven a cabo según lo acordado. Dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices. La creación de condiciones para dejar implantada acciones clasificadas como directas consiste en esencia en garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica y una vez que esto esté concluido implementarla.

En el caso de las acciones de tipo *indirecto* la situación es un poco más compleja ya que prácticamente puede llevar al equipo que las ejecuta a iniciar un proceso investigativo específico con procedimientos particulares para poder llegar a precisar acciones directas, o sea que prácticamente implica todo un trabajo de diseño, Informativo/ formativo/ que debe ser tomado muy en cuenta si se quiere alcanzar el éxito en la misma.

En la etapa de implementación pueden y de hecho deben ser aplicadas diversas técnicas teniendo primacía las que ayuden a planificar y controlar los avances, tal es el caso de los diagramas de Gantt ⁽²⁰⁾, los de secuencia o flujo de actividades ⁽²¹⁾ y documentos, así como técnicas de apoyo a la exposición de ideas para ser usadas en la formación. El equipo de implementación debe además

¹⁹ *Ibidem*, Pag1

asegurar que se elabore y este a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos, etc. Por último son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances operados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes.

La alta dirección de la organización debe mantener control sobre la ejecución del plan de acción y evaluar sistemáticamente sus avances para lo cual utilizará los mecanismos normales que disponga según sea el caso, pudiendo establecer otros, si así lo considera. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

²⁰ Gantt: herramienta gráfica desarrollada por Fue Henry Laurence Gantt 1910, cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. A pesar de esto, el *Diagrama de Gantt* no indica las relaciones existentes entre actividades.

²¹ Diagramas de Flujo: es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Desarrollado por Frank Gilbreth, en la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (ASME), en 1921.

CAPÍTULO V

Propuesta y aplicación de las herramientas en la resolución del caso

Sumario: 1.- Descripción de la Empresa bajo estudio. 2.- Metodología de Trabajo. 2.1.- Relevamiento. 2.2.- Diagnostico. 2.2.1- Elementos Constitutivos de la Organización. 2.2.2.- Análisis Estructural de la Industria. 2.2.3.- Árbol de Giget. 3.- Propuesta de Mejora.

1.- Descripción de la Empresa bajo estudio

El trabajo se realizó sobre una empresa de la industria farmacéutica llamada Farmacia XX. La misma se encuentra ubicada en el límite de la ciudad de San Miguel de Tucumán con la ciudad de Tafi Viejo; provincia de Tucumán. Farmacia XX inicio sus actividades en el año 1976, como un proyecto de negocio familiar, ya que era organizado y manejado principalmente por su dueño, y solo contaba con 6 empleados. En sus orígenes se encontraba ubicada en un local de

aproximadamente 60 mts². Luego de treinta y seis años, con el aumento de la población y el desarrollo de un mega emprendimiento para brindar soluciones urbanas por parte del gobierno, (creación del barrio “Lomas de Tafo” ubicado en la ciudad de Tafi Viejo); Farmacia XX decide mudarse a un nuevo local a metros de su anterior ubicación, a modo de poder seguir brindando un servicio de primera calidad a sus clientes.

Una vez instalados en el nuevo local, el paso siguiente en el proyecto de expansión fue incrementar el número de empleados. Actualmente la Organización cuenta con diez empleados en el área de atención al público, dos cajeras, dos farmacéuticas y dos administrativos.

Algunas características de la empresa que acompañaron este crecimiento y estabilidad son:

- En el mismo complejo edilicio se encuentra un Laboratorio Farmacéutico, de modo tal, que si el cliente precisa algún medicamento que se encuentra en falta, el mismo puede ser reemplazado por remedios genéricos.
- Es la única farmacia de la provincia que abre todos los días del año de 9:00 am a 2:00 am. Sin excepción.
- En sus comienzos y hasta hace 2 años atrás, poseían atención médica básica para los vecinos de la zona, a quienes no se les cobraba la consulta y luego se les recomendaba algún medicamento. En el 90% de los casos los problemas eran resueltos de manera exitosa.
- Farmacia XX se encuentra en la búsqueda constante de mejorar la experiencia de compra de sus clientes; tal es así, que por un tiempo contaban con un servicio de rapipago. El cual por la realidad económica y el grado de inseguridad dominante, especialmente en la zona, se debió descartar, ya que si bien brindaba una solución a los clientes, era una fuente de peligro constante para los empleados de la farmacia.

- Cuenta con servicio de cadetería, sobre el cual no se cobra recargo alguno.

Se venden remedios Fito terapéuticos, de gran aceptación y reconocimiento en el mercado Tucumano.

2.- Metodología de Trabajo

Las tareas de relevamiento desarrolladas en la farmacia, tuvieron por objetivo conocer la estructura de la organización, los procedimientos vigentes, la realidad organizacional, detectando aquellos problemas funcionales y estructurales que impiden su crecimiento.

El trabajo realizado consistió en tomar conocimiento y realizar un análisis de la organización. Para ello se utilizó la siguiente metodología:

2.1.- Relevamiento:

Se realizó una entrevista al dueño de la empresa (VER ANEXO) y luego, seis entrevistas a los mandos medios y operativos (personas entre 23 y 60 años), a partir de un cuestionario preestablecido (VER ANEXO).

Puestos entrevistados

Directivos

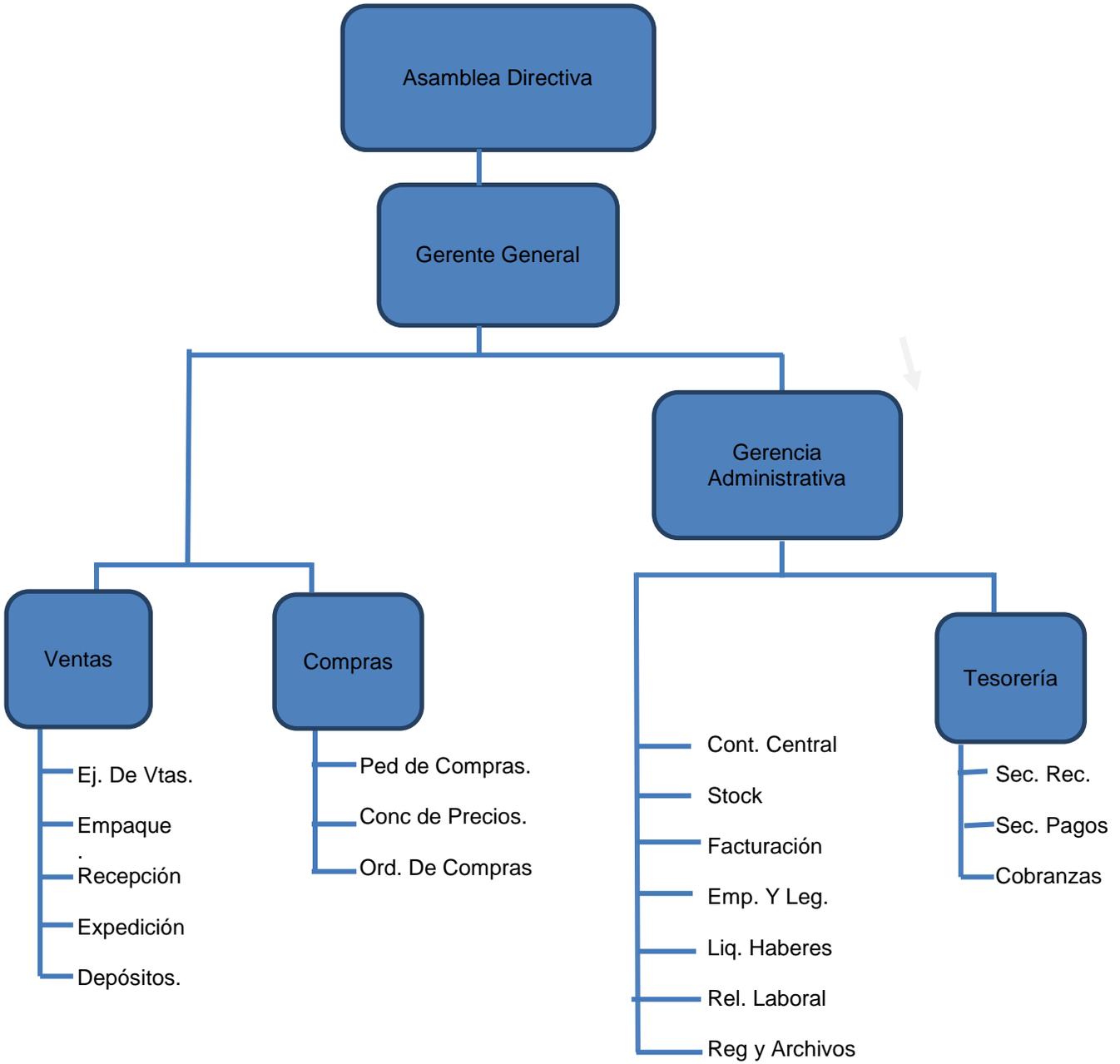
- Gerente General: Esposa del fundador de la empresa, que años más tarde ante la imposibilidad de su marido de seguir al mando de la empresa, ocupa el puesto de gerente general hace 5 años.

Mandos Medios

- Jefa Administrativo Contable: Contadora de la farmacia que cuenta con una antigüedad en la empresa de 15 años

Mandos Operativos

- Atención al Público (diez personas)
- Cajero (dos personas)
- Administrativo contable (dos personas)



Información obtenida

Mandos Operativos

- Toda tarea realizada es autorizada y controlada de manera directa por la dueña de la empresa, quien se desempeña como gerente general.

- Los empleados, excepcionalmente, reciben órdenes del personal administrativo, previa autorización de la gerencia.

- Los empleados desempeñan múltiples tareas y roles, por ejemplo, los empleados del sector “atención al público”, no sólo realizan las tareas propias del puesto, sino también se encargan de validar recetas, de recibir y controlar la mercadería recibida, ubicar la misma en los anaqueles, tomar pedidos por teléfono, realizar pedidos y pagos menores a los laboratorios, cerrar la caja de las 2 am y de ambientar en general del local.

- En relación a la comunicación interna, tanto ascendente como descendente, recientemente, se implementó la realización de reuniones mensuales, en las cuales participa el personal de los diferentes niveles de la empresa, tanto operativo como gerencial. En las mismas se comunican normas, procesos e información relevante y necesaria para la mejora en la atención al público. Todos los temas abordados en la reunión es registrado de manera resumida en un “informe de reunión”, el cual es releído, aceptado y firmado por todas las partes que participan de dichas reuniones.

- El buen desempeño laboral de los empleados es premiado con gratificaciones vacacionales, mientras que un mal desempeño, como ser no cumplir correctamente con las tareas durante su turno, son sancionadas con suspensión laboral.

- No existen posibilidades de ascensos dentro de la empresa ya que la misma es muy pequeña, y cada puesto es independiente de los demás. Las capacitaciones se dieron en sus

comienzos por el mismo dueño al personal de ese momento, quienes con el paso del tiempo son los responsables de capacitar a los nuevos empleados.

- En las entrevistas las personas manifestaron que en la empresa no existe un buen clima laboral, debido, principalmente, a la forma en que los dueños se relacionan con los empleados. Por ejemplo:
 - Ejercen un control directo y constante sobre todas las tareas que desempeñan los empleados, generando un ambiente de trabajo de mucha presión.
 - Existen empleados que reciben determinados privilegios al tener algún tipo de parentesco o relación de amistad con los dueños, situación que genera malestar en el resto del personal.

Mandos Medios

- La Jefa Administrativa Contable : realiza numerosas tareas operativas (liquidación de sueldo, impuestos, pagos, moratorias, depósitos bancarios, inspecciones de sanidad, control de cuentas corrientes, gestión de pago a proveedores, archivo de documentos, responde a inquietudes de trabajadores en temas relacionados a liquidación de sueldos, vacaciones, entre otros), las cuales le quita tiempo para realizar tareas propias de la gerencia media (realización de informes a la dirección, brindar asesoramiento a la gerencia en cuanto al trato con los empleados, controlar y gestionar procedimientos administrativos).
- La Jefa Administrativa Contable es una persona muy valiosa en la empresa, ya que realiza tareas claves para el buen funcionamiento de la empresa. Cuando la dueña se encuentra ausente, es la Jefa Administrativa quien ocupa el rol de Gerente General.

Directivo

- Al principio la farmacia era manejada por quien ahora se desempeña como contadora, ya que el dueño se limitaba a desarrollar aquellas tareas específicas de un farmacéutico, como ser atención al público y asesoramiento médico. Luego, al enfermarse el dueño, su lugar fue ocupado por su esposa, quien sin tener conocimientos administrativos previos, tomo control de toda la organización.

- Actualmente la dueña de la empresa encarga de controlar todas las funciones desarrolladas por los diferentes puestos y tomar decisiones correspondientes a mandos operativos o Gerencia Media. Por ejemplo

- Toma decisiones sobre sanciones o gratificaciones de los empleados.

- Es la encargada de realizar los pedidos a los laboratorios y las compras de productos no medicinales que también se venden en la farmacia.

- Controla los cierres de caja de los días anteriores (controla que el dinero declarado coincida con el efectivamente depositado en la caja fuerte)

- Paga a proveedores, laboratorios, seguros, impuestos etc., es decir que, toda salida de caja debe ser previamente autorizada por ella, sin excepción.

- Elabora el cronograma semanal de horarios y los da a conocer.

- Realiza la selección y entrevista del personal.

- La empresa no cuenta con una estrategia planeada, sino que, por el contrario, la empresa se adapta a los cambios que se van dando en el ambiente, por ejemplo, en lugar de planificar cuál sería su incremento en el nivel de ventas anuales, este se limita a satisfacer los requerimientos diarios del mercado.

2.2.- Diagnostico:

Podemos observar a partir del relevamiento de información realizada, que la organización no posee un plan estratégico definido, lo cual trae como consecuencia fallas internas que impiden a la organización alcanzar resultados óptimos.

Para una mejor exposición de los problemas o fallas que encontradas a partir del relevamiento, se desarrollaran tres herramientas de análisis:

2.2.1- Elementos Constitutivos de la Organización

- **Estratégica**

Inexistencia de los elementos formales de la organización tales como:

-Visión: Al no tener una idea definida de lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro, esta no sabe en qué áreas enfocarse; lo que trae como consecuencia la falta de planificación de actividades y estrategias generales.

- Misión: Como consecuencia de la falta de visión a largo plazo que le permita visualizar a dónde quiere llegar la empresa, no puede identificar aquellas competencias que permitirán en un futuro, lograr ventajas sostenibles.

-Objetivos: La falta de objetivos impide a la empresa tener parámetros para posteriormente evaluar el desarrollo organizacional a través del desempeño de los empleados; lo que trae aparejado la imposibilidad de aplicar premios y castigos a los trabajadores para motivarlos en su desempeño laboral.

- Estrategia: A falta de los tres elementos anteriormente descritos, la empresa nunca desarrollo estrategias que guíen su accionar a corto y mediano plazo

- **Elementos de la organización**

Estructura

- Se detectó la inexistencia de una estructura real definida de la organización plasmada en un organigrama.
- Carencia de un sistema de descripción de puesto.
- Desarrollo de tareas operativas por niveles de mandos medios: Existe una alta participación de los dueños en tareas de carácter operativo, restándole tiempo para otras funciones de conducción y control (Estratégicas). Por ejemplo en caso de ausencia de alguna cajera, y por la inexistencia de un plan de reemplazos para este puesto es la jefa administrativa contable la que sufre esas funciones.
- Falencias en tareas de supervisión: exceso y centralización del control por parte de la gerencia.
- Incompatibilidad de funciones: Se evidencia una excesiva concentración de tareas administrativas, financieras y operativas en los empleados encargados de la atención al público.

Sistema y Tecnología de Dirección

- Se detectó que no existen objetivos específicos que sirvan de guía para realizar las tareas e implementar ciertas pautas. La empresa solo posee objetivos generales, con lo cual los empleados solo reciben órdenes en el día a día sobre lo que deben hacer.
- Inadecuada forma de comunicación de normas o procesos: La socialización del conocimiento, se realiza de manera verbal e informal.
- Parámetros limitados para la evaluación del desempeño de los empleados.

Gestión por competencias

- Falta de implicación del personal en los objetivos de la empresa: al no existir objetivos claros, no puede motivarse al empleado para alcanzar ciertos resultados.

- Inexistencia de un plan de capacitación preestablecido para nuevos empleados: los mismos son capacitados “en el día a día” a medida que se van presentando las situaciones.

- Escaso fomento de una actitud creadora e innovadora: si bien se reconoce la creatividad a la hora de realizar pequeñas ambientaciones del local comercial, no existe motivación para innovaciones relacionadas a los procesos diarios de trabajo.

- Proceso de selección de personal inadecuado: se selecciona a familiares y amigos para ocupar los puestos de trabajos, con lo que se genera falta de objetividad y diferencias notables en el trato, con relación a los demás empleados.

- Brinda la posibilidad de desarrollarse personalmente a personas sin título universitario, ya que aprenden funciones básicas comerciales y farmacéuticas, adquiriendo una herramienta de trabajo que puede ser utilizada en otros rubros.

Liderazgo

- Inexistencia de la figura de un líder motivador en la empresa: las tareas son ejecutadas por el personal de acuerdo a lo establecido por la gerencia sin ninguna explicación o motivación, tratando de imponer órdenes en vez de crear una actitud participativa por parte de los empleados.

- Centralización del control de funciones: todas las actividades realizadas por los trabajadores son supervisadas por la gerencia.

- Falta de delegación de tareas y responsabilidad: si bien la gerencia permite que los subordinados realicen ciertas actividades, las mismas deben ser previamente por la gerencia.

- Sistema de recompensas y sanciones por desempeño laboral.

2.2.2- Análisis estructural de la industria

Esta herramienta nos permitió poner en manifiesto los factores favorables y desfavorables que la industria ofrece a la Farmacia xx, determinando su capacidad para obtener beneficios.

Competidores Potenciales:

Se sabe que en el corto plazo una cadena de farmacias abrirá una sucursal en las cercanías, lo que generaría un aumento de la competencia y una posible disminución de ventas para la Farmacia XX.

Proveedores:

La Farmacia cuenta con tres proveedores principales, a saber:

- Laboratorio Calcagno: con este proveedor la Farmacia posee una alianza estratégica, ya que si bien provee a otras farmacias, la cercanía física y relacional le permite obtener los productos de manera oportuna en cualquier momento.

- Cofaral y Droguería del Sud: dichas empresas son grandes proveedores a nivel provincial y nacional, por lo cual el poder de negociación de la farmacia frente a ellos es limitado, al no significar para ellos un cliente de gran envergadura.

Clientes:

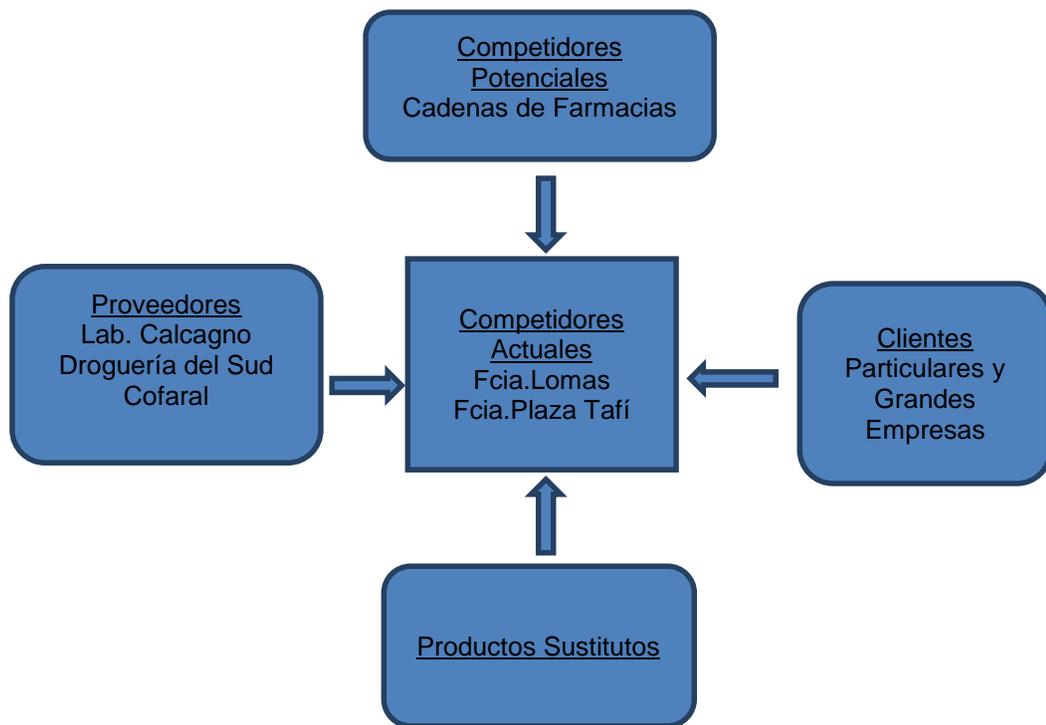
Al ser una farmacia de grandes magnitudes los clientes no poseen un alto poder de negociación, sin embargo Farmacia XX reconoce el valor de sus clientes y los premia con condiciones favorables de financiación, como ser: descuentos por pago en efectivo y cuentas corrientes para grandes empresas y clientes leales.

Productos Sustitutos:

Los productos que comercializa Farmacia xx pueden ser sustituidos por los preparados magistrales específicos elaborados por laboratorios de pequeñas envergadura de la provincia, que pueden suplir la manera de tratar las enfermedades.

Competencia Actual:

En la actualidad Farmacia XX no cuenta con competidores del mismo nivel, ya que ninguna de las empresas que se encuentran en los alrededores, poseen el mismo surtido, calidad y horarios de atención que proporciona Farmacia XX.



Fuente: Elaboración Propia.

2.2.3- Árbol de Giget

Para conocer de qué manera la farmacia se mantuvo competitiva a lo largo de estos más de 20 años de actividad ininterrumpida, utilizamos el árbol de Giget para determinar los factores internos que le permitieron este éxito.

Campos de Actividad de la Empresa

La farmacia se dedica principalmente a la venta de productos medicinales, complementando su actividad con productos de regalo y perfumería.

Oficio de la Empresa:

Teniendo en cuenta que el oficio es aquello que la empresa hace especialmente bien, definimos el oficio de este negocio como la venta de medicamentos a través de una atención personalizada.

Competencias

Estratégicas: posee un valioso capital relacional con proveedores y clientes, el cual se viene gestionando día a día a lo largo de sus más de 20 años de actividad en el mercado de los productos medicinales. Este capital relacional se establece:

- Con proveedores: buena relación con los proveedores, permitiéndole en algunos casos el aprovisionamiento anticipado de algunos productos.
- Con clientes: gran cantidad de clientes leales que recurren siempre a esta farmacia a pesar de que existan otras cercanas a sus domicilios.

Organizativas:

- cuenta con manuales de descripción de algunos puestos
- posee un código de ética escrito;

- tienen medios formales de comunicación para las novedades más importantes;
- procedimientos realizados de manera correcta pero sin respaldo formal escrito

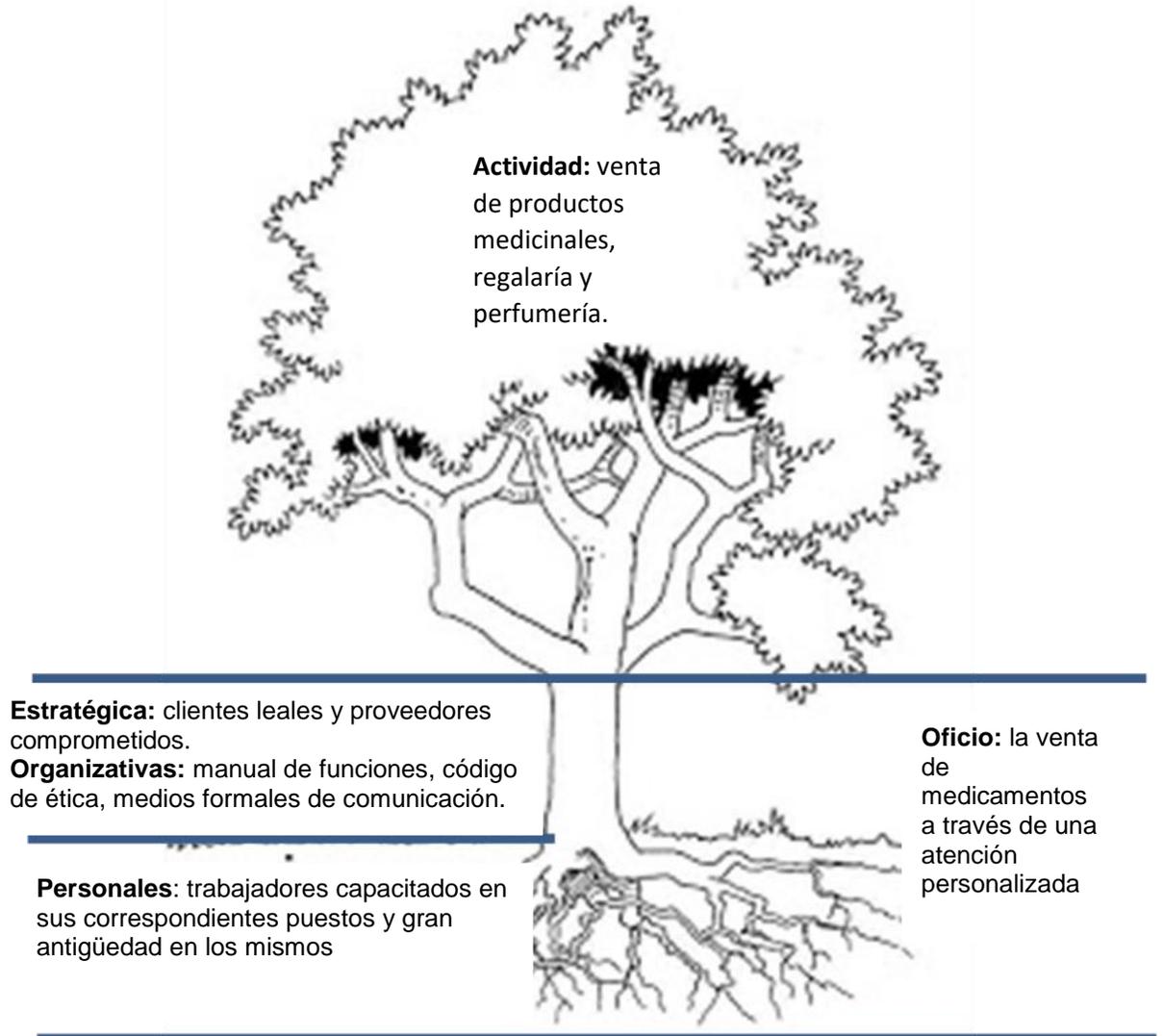
Tecnológicas:

La empresa está atenta a los cambios y avances del mercado, es decir, que aplica un sistema de vigilancia tecnológica y lo hace a través de:

- Conferencias: para mantener informado sobre las nuevas tecnologías, procesos y metodologías de venta.
- Capacitaciones: brindada a los empleados para informar acerca de nuevos medicamentos.

Personales:

- Fuerte fidelidad de los empleados hacia la empresa
- Cuentan con un índice de rotación muy bajo
- Personal con muchos años de antigüedad
- Personal capacitado
- Buen clima laboral



3.- Propuesta de Mejora

Luego de analizar la información obtenida de las tres herramientas antes mencionadas, en la que cada una de ellas nos permitió conocer a fondo un aspecto diferente de la organización bajo estudio, llegamos a la conclusión de que la Farmacia XX se caracteriza por su importante y fuerte imagen comercial y por la calidad en la atención del cliente. Por lo que resulta necesario, fortalecer los procesos operativos, administrativos y de información, y mejorar la estructura de organización. Asimismo, es conveniente evaluar la posibilidad de concluir con la

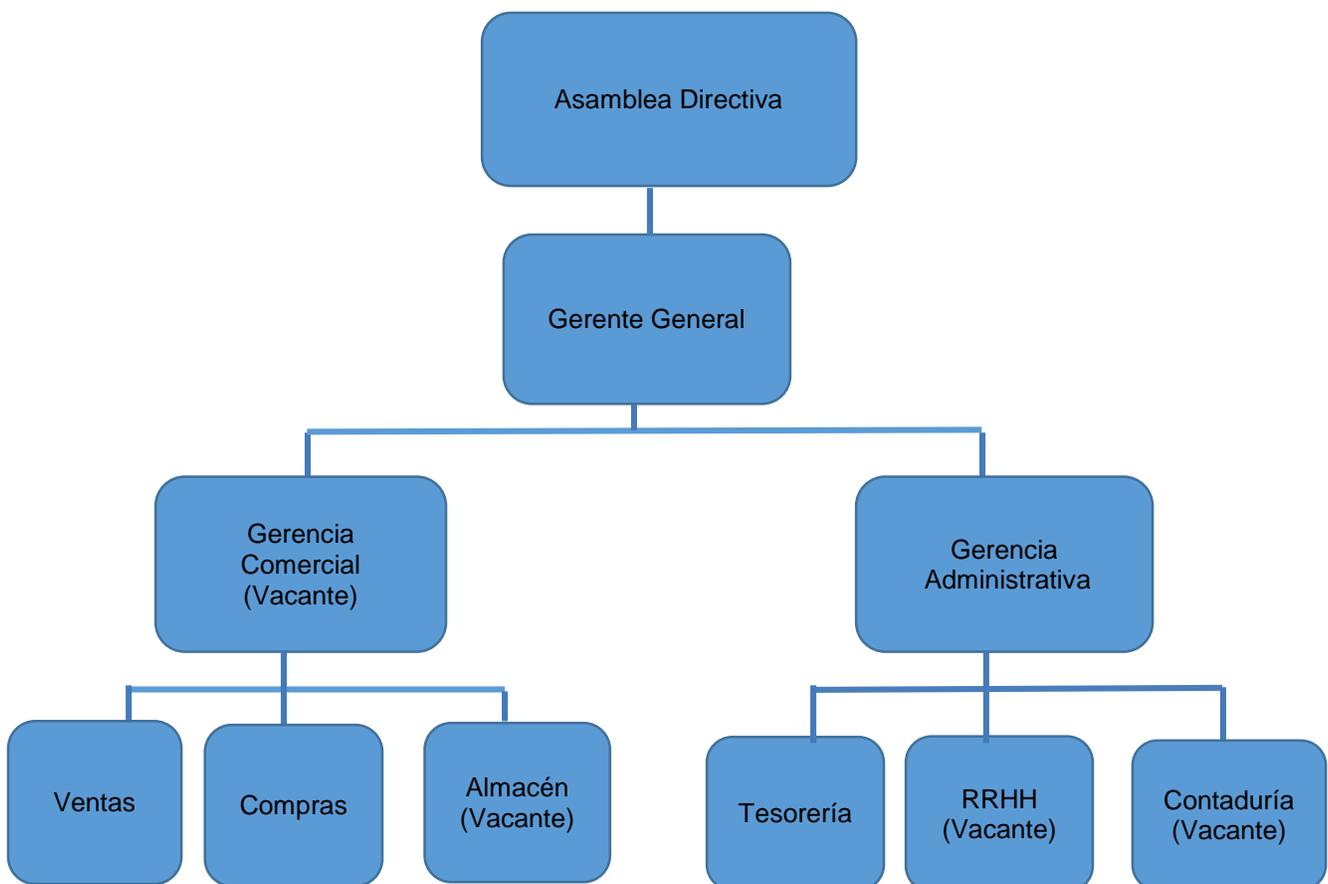
integración de los sistemas de gestión a fin de que permita el crecimiento de la Compañía y sea la principal herramienta del desarrollo comercial.

Estrategia

La farmacia, debería en primer lugar, definir cuál será su visión y misión, para establecer que quiere llegar a ser y que hará para lograrlo; determinando a su vez sus objetivos específicos, políticas y planes de acción.

Estructura

La empresa debería estructurarse de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración Propia

Sistemas y Tecnologías de Dirección

- Elaborar manuales de Descripción de puestos: aquí se explicaría las tareas llevadas a cabo en los diferentes puestos de trabajo, el cual tendría un doble beneficio; Por un lado permitiría una mejor sociabilización del conocimiento, ya que sería actualizado una vez al año y se encontraría a disposición de todos los empleados; y por otro lado permitiría ahorrar tiempo en la capacitación de nuevos empleados.

-Manual de Procesos: los mismos se utilizarían para establecer de qué manera se deberán llevar las diferentes actividades de la empresa. Como por ejemplo en el área de compras aquí se detallara: Quien es el encargado de realizar los pedidos de compras, la cotización de proveedores, la emisión de la orden de compras, que días se realizaran las compras, entre otras.

Gestión por competencias

-En la medida de las posibilidades financieras de la empresa; enviar a dos representantes del personal de ventas a los congresos farmacéuticos, realizados anualmente en la provincia de Buenos Aires, para luego transmitir lo aprendido a sus colegas. Se seleccionaría a aquellos empleados que hayan demostrado un buen desempeño laboral.

-Para la selección de personal, recomendamos tener en cuenta los requerimientos inherentes al puesto; como ser capacidades, habilidades y conocimientos necesarios.

-Elaborar un estatuto en el cual se detallen los premios y castigos, a implementar en las diferentes circunstancias. Los mismos serian aplicados por la gerencia administrativa de manera exclusiva, para así evitar diferencias en el trato de los empleados.

Liderazgo

-Fomentar la creatividad de los empleados, en lo relacionado a procesos y procedimientos. Para ello se establecería un día y horario en los cuales la gerencia estaría disponible a recibir las ideas innovadoras.

- A través de los objetivos formalmente definidos, mejorará la comunicación tanto formal como informal entre todos los niveles de la empresa.

CONCLUSIÓN

A partir de los datos obtenidos de la investigación llevada a cabo en Farmacia XX, pudimos observar que es una empresa que viene creciendo a un ritmo constante desde sus orígenes en el año 1976 hasta la actualidad.

Luego de analizar las causas y consecuencias de este crecimiento ininterrumpido, pudimos determinar que el elemento más influyente fueron los recursos humanos; ya que cuenta con personal de gran antigüedad y experiencia dentro de cada cargo.

Otra característica relevante, observada al momento de analizar este éxito comercial, es la ubicación estratégica de la organización. Actualmente se encuentra ubicada en una zona donde no cuenta con grandes competidores y con un gran crecimiento urbano en los últimos años. Su ubicación también le permitió desarrollar alianzas estratégicas con algunos laboratorios cercanos, obteniendo así beneficios tales como abastecimiento en plazos de tiempo más cortos.

Existe una gran fidelidad por parte de los clientes, la misma es resultado una larga trayectoria en la zona y con una marcada orientación hacia la satisfacción del cliente. Como ejemplo de esto podemos mencionar; la existencia de cuentas corrientes para aquellos clientes de mayor antigüedad, descuentos por pago en efectivo, horarios de atención prolongados, etc.

Si bien Farmacia XX posee los atributos básicos para llegar a ser una organización exitosa, la misma carece de elementos organizativos que le permitan explotar su potencial al máximo y obtener mayores ganancias. Como primera instancia la organización no posee una estructura formal definida y no existen manuales de descripción de puestos autorizados por la dirección, lo cual provoca incertidumbre por parte de los empleados al momento de realizar algunas tareas o tomar ciertas decisiones. Farmacia XX, carece de una misión y visión que le

permita delinear el objetivo a largo plazo. Dichos elementos antes mencionados son esenciales no solo para determinar a donde se quiere llegar sino también como haremos para llegar allí.

Como consideración final, Farmacia XX demostró tener un gran potencial, el cual permitió su crecimiento comercial a lo largo de estos 30 años de actividad; sin embargo para que este crecimiento sea óptimo la organización debe implementar las diferentes herramientas formales que servirán de base para un desarrollo eficaz y eficiente de las actividades diarias de la empresa.

Anexo

Entrevista al Personal

El presente cuestionario está realizado con motivos académicos para el Trabajo de Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, con el objetivo de realizar una consultoría empresarial para analizar los factores que impiden a la organización alcanzar sus objetivos empresariales.

Encuesta para mandos operativos:

1. Nombre y Apellido
2. Antigüedad en la empresa
3. Puesto que ocupa
4. Superior
5. Recibe órdenes de otra persona y/o sector
6. ¿Tiene personas a cargo?
7. Funciones diarias que realiza
8. Comunicación entre las diferentes áreas. ¿Cómo la Gerencia comunica nuevas normas o políticas de la empresa?
9. ¿Se premia el buen desempeño de los empleados?
10. ¿Existen sanciones de algún tipo?
11. ¿Aceptan los Directivos propuestas de mejora?
12. Observaciones: Que observaciones tiene, o que le gustaría que mejore, o que te diga algo que por ahí quedó fuera de lo anterior

Entrevista para mandos Medios:

1. Nombre y Apellido.
2. Antigüedad en la empresa.
3. Puesto que ocupa.
4. Profesión.
5. ¿Tiene personas a cargo? ¿Cómo es su comunicación con estos?
6. ¿Existen manuales de funcionamiento, Manuales de Procesos, códigos de Ética y manuales de comportamiento?
7. Funciones diarias que realiza.
8. ¿Qué parámetros se utilizan para medir el desempeño de los empleados?
9. ¿Existen planes de carrera dentro de la empresa?
10. ¿Se dan capacitaciones de algún tipo?
11. Observaciones: Que observaciones tiene, o que le gustaría que mejore,

Entrevista para Directivo:

1. Nombre y Apellido
2. Profesión.
3. Podría comentarnos sobre los orígenes de Farmacia XX.
4. ¿Farmacia XX posee objetivos determinados, misión y Visión?
5. ¿Cómo está Organizada la Empresa? ¿Podría describir como es un día normal de trabajo?
6. ¿Cómo es su relación con los empleados? ¿Cómo se comunica con ellos?
7. ¿Cómo se lleva a cabo la selección de empleados?
8. Qué ventajas ofrece Farmacia XX a sus clientes.
9. ¿Qué características distingue a Farmacia XX de otras farmacias?
10. ¿Considera que hay puntos que requieren mejora?

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

MORCILLO, Patricio, Cultura e Innovación Empresarial, 1ª Edición, Editorial Thomson Learning, (España 2007).

SORIA, Julio Marcelo, Innovando la Organización, Editorial Osmar D. Buyatti, (Buenos Aires 2013).

BUENO CAMPOS, Eduardo, MORCILLO ORTEGA, Patricio y SALMADOR SANCHEZ, María Paz, Dirección Estratégica: Nuevas Perspectivas Teóricas, Ediciones Pirámide, (España 2006)

b) Especial:

KINNEAR, Thomas y TAYLOR, James. Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado, 4º Edición, Editorial Mc Graw Hill, (Colombia, 1993).

KOTLER, Philip, AMSTRONG, Garay, Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, 1º Edición, Editorial Prentice Hall, (México, 2002).

SANDHUSEN, Richard, Mercadotecnia, 1º Edición, Editorial Continental, (México, 2002).

TRESPALACIOS GUTIERREZ, Juan Antonio, BELLO ACEBRON, Laurentino y VAZQUEZ CASIELLES, Rodolfo, "Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing", Editorial Thompson, (Madrid, 2005).

ROGER GATES, "Investigación de mercados", Editorial Cengage Learning Editores, (México 2005).

c) Otras publicaciones:

SORIA, Julio, "Yo visiono, tu visionas, el visiona..." Nota Teórica" (Tucuman2013).

GIGET, M, La dynamique strategique de l'entreprise, (Dunod, Paris 1998).

MANCHLUP, N.S, HAX, A, C, Strategy Concept and Process: a Pragmatic approach, (New Jersey, 1991).

SORIA, Julio, Dirección y Gestión de la Innovación, Nota Técnica (Tucumán 2013)

Sitios web consultados:

[http:// www.ideasparapymes.com](http://www.ideasparapymes.com)

<http://www.degerencia.com/>

<http://www.rivassanti.net/>

<http://www.bibliotecas.virtuales.com>

<http://raulzarrabal.wordpress.com>

<http://www.centrodeinnovacion.com>

ÍNDICE

Prólogo.....	Págs. 2
--------------	------------

CAPÍTULO I

LA Estrategia

1.- Definición de Estrategia.....	4
2.- Elementos de la Estrategia Empresaria.....	6
3.- Niveles de la Estrategia Empresarial.....	7
4.- Dirección Estratégica.....	8
5.-Estilo de Mando.....	15

CAPÍTULO II

Visión, Misión, Cultura y Oficio

1.- Competencias Empresariales.....	19
2.- cultura de Innovación para la Empresa.....	21
3.- Procesos y Procedimientos de Avance.....	31
4.- Implantación de la Cultura de Innovación.....	35
5.- Oficio e Imagen de la Empresa.....	37

CAPÍTULO III

La Empresa de las Personas

1.- Competencias Empresariales.....	39
2.-Dinamicas del Proceso de Formación de la Estrategia.....	44
3.-Direccion Estratégica y el Enfoque del Conocimiento.....	48
4.- La Empresa de las Personas	50
5.- Estructuras Organizativas.....	53
6.- Dirección Estratégica y el Enfoque de Complejidad.....	57

CAPITULO IV

El Proceso de Consultoría

1.-Introducción al Proceso de Consultoría.....	59
2.- Descripción y análisis del proceso de Consultoría.....	61
2.1.- Relevamiento.....	61
2.2.- Diagnostico.....	64
2.3.-Propuesta de Mejora.....	68
2.4-Implementacion.....	70

CAPITULO V

Propuesta y Aplicación de las herramientas en la resolución del caso

1.- Descripción de la Empresa bajo estudio.....	73
2.- Metodología de Trabajo	75
2.1.- Relevamiento.....	75
2.2.- Diagnostico.....	80
2.2.1.-Elementos Constitutivos de la Organización.....	80
2.2.2.- Análisis estructural de la industria.....	83
2.2.3- Árbol de Giget.....	85
3.- Propuesta de Mejora.....	87
Conclusión.....	90
Anexo.....	92
Índice Bibliográfico.....	96
Índice.....	98