

CAPÍTULO 4

ORGANIZACIONES ACTUALES

Con el objetivo de dar continuidad a este trabajo de investigación, antes de pasar al apartado metodológico, que nos mostrará el medio empresarial de la ciudad de Puebla, parece adecuado aclarar algunos conceptos sobre las organizaciones de nuestros días que ya se han utilizado, pero que requieren un poco más de atención

4.1 ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

El término “organización”, en la mayoría de los casos, tiene dos acepciones. Swieringa y Wierdsma las definen de la siguiente manera:

- El institucional: se refiere a una asociación específica de personas que trabajan juntas
- El instrumental: hace alusión a la manera en la que las tareas se distribuyen dentro de la empresa. Siendo éste, el instrumento regulador del comportamiento organizacional. (SWIERINGA Y WIERDSMA, 1995:11)

El Diccionario de la Real Academia Española contempla lo anterior y afirma que una organización es “el efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada”, donde organizar es tomado como “ordenar”, pero no se dice qué es ese ordenar. (RODRÍGUEZ DE RIVERA, 2003) Por otro lado, la define como una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines”. (MERCADEO.COM)

De manera complementaria, se exponen a continuación algunos conceptos que se han planteado a través de los años acerca de lo que es una “organización” en sus dos sentidos. Esta antología es presentada por José Rodríguez de Rivera (2003).

A finales de los años treinta, Barnard la identificaba como un “sistema de acción conscientemente coordinado”.

Por su parte, en la década de los sesenta, Etzioni la concebía como “una entidad social deliberadamente creada y recreada para alcanzar objetivos concretos”. Además

proponía ciertas características: “división del trabajo, el poder y las responsabilidades en las comunicaciones”.

Porter, Lawler y Hackman, para mediados de los años setenta, plantean cinco elementos esenciales en una organización:

1. estar compuestas de individuos y grupos
2. constituirse para la consecución de fines y objetivos específicos
3. utilizar para ello la diferenciación de funciones, y
4. la coordinación racional de las mismas
5. manifestar cierta permanencia temporal y delimitación espacial.

Durante esa misma época, Katz y sus colaboradores definen a la organización como:

un sistema abierto, en los que el *input* de energía y la conversión del *output* en posteriores *inputs* energéticos consiste en transacciones entre la organización y su entorno. Esos sistemas articulan otros diferenciados según funciones y coordinados, y se realizan a través de un sistema de roles. Una organización humana constituye una estructura artificial, con propiedades únicas, una estructura que consiste en actos o eventos más que de componentes físicos invariables

Para finales de los ochenta, Schein propone algo más, pues afirma que la organización sería la "coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad"

Ya iniciada la década de los años noventa, Abrahamsson afirma que las organizaciones son “estructuras configuradas según un plan diseñado por una persona, grupo, o clase con el deliberado y expreso propósito de conseguir ciertos objetivos”. También nos dice que la misma “es empleada como recurso por distintos agentes como medio para realizar esfuerzos racionales y planificados”. Finalmente plantea la razón de su existencia: “la realización de un trabajo, o de un proceso de producción (material o inmaterial)”. Del mismo modo propone ciertos problemas a resolver:

1. cómo puede hacerse más eficiente la organización
2. cómo puede ser más representativa

3. cómo sus actividades podrán satisfacer intereses y conseguir objetivos del jefe.

Volviendo a los significados de organización, tomaremos el sentido instrumental para definir algunos conceptos que serán de utilidad para la comprensión de la base y clasificación de las preguntas de la entrevista a realizar.

Para ello tomaremos, la concepción dada por Swieringa y Wierdsma en la que se contemplan los siguientes elementos: estrategia, estructura, cultura y sistemas,

- **Estrategia:** se entiende como las metas de la organización y la manera en la que éste busca alcanzarlas.
- **Estructura:** se refiere a la división y agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades. Es decir, la estructura determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos.
- **Sistemas:** condiciones y acuerdos relacionados con la manera en que se manejan los procesos (de información, comunicación y toma de decisiones) y los flujos (de bienes y efectivo).
- **Cultura:** la suma combinada de las opiniones individuales, los valores compartidos y las normas de los miembros de la organización. (SWIERINGA Y WIERDSMA, 1995:11-12)

Robbins citado por Hernández y López, coincide con algunos de los puntos precedentes, pero también propone otros que a su parecer son importantes para la empresa.

- **Estructura:** la organización implica el establecimiento de un marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
- **Sistematización:** todas las actividades y recursos de la organización deben estar coordinadas racionalmente, con el objetivo de facilitar el trabajo y la eficiencia.

- **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** organizar, según el autor, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- **Jerarquía:** la organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
- **Simplificación de funciones:** dentro de los objetivos básicos de la organización, se encuentra el de establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. (HERNÁNDEZ Y LÓPEZ, 1997: 10)

4.2 TIPOS Ó MODELOS DE ORGANIZACIÓN

Como se mencionó en el capítulo 3, dos de los modelos organizacionales más recientes son:

- Modelo organizacional “**clásico**”: utilizado en el primer tercio del siglo pasado hasta la Segunda Guerra Mundial. Éste fue el intento de racionalizar, por medio de mejor “ingeniería humana”, la manera como se realizaba el trabajo; la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos. (BECKHARD, 1973: 2)
- Modelo de los “**recursos humanos**”: que buscaba la considerable mejora de las condiciones humanas, como respuesta a que los trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente de trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad. Entonces, su punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional. (:2-3)

Ahora bien, dichas teorías que configuran los modelos más representativos, han tenido un desarrollo cronológico, que de manera breve exponemos a continuación, con base a lo que presenta el sitio de internet *mercadeo.com* :

- Durante miles de años las únicas organizaciones con un número de personas importantes eran el Ejército, el Estado y la Iglesia.

- La Revolución Industrial requirió conjuntar máquina y personas para realizar una tarea común: producir masivamente. Lo anterior, dio a otras nuevas grandes organizaciones, antes no conocidas.
- Siguiendo los modelos aceptados para esos tiempos, se continúa con la idea que la organización es “un conjunto de partes que deben controlarse desde un punto central”. A este planteamiento se le llamó: “Teoría Mecánica”, cuyos máximos exponentes fueron Frederick Taylor y Max Weber. “El primero conocido como padre de la Administración Científica, y el segundo como creador de Modelo Burocrático”.
- Recién terminada la Segunda Guerra Mundial comienza a ponerse de moda, como respuesta a la Teoría Mecánica, el movimiento de relaciones humanas, tendiente a humanizar el lugar de trabajo.
- Poco después, el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy afirma que los enfoques anteriores se concentraban sólo en las partes individuales de la organización (áreas técnicas, personas, etc.) y “no lo suficiente en la relación de todas las partes interactuando en conjunto”. Es así como surge la “Teoría General de los Sistemas”, lo que conduce a la clasificación de todos los tipos de sistema existentes: “desde los mecánicos y estáticos hasta los vivos”.
- La Teoría de los **Sistemas Abiertos** surge en base a la Teoría de los Sistemas Generales que describe todos los sistemas vivos, incluyendo a las organizaciones. “Se trata del modelo más amplio que existe para describir todos los elementos organizacionales y la dinámica de su interacción”.
- Su punto principal es que la organización cuenta con características comunes a todos los demás sistemas vivos: “desde los organismos microscópicos hasta las plantas, los animales y los seres humanos”.
- En general, esta teoría-modelo sugiere que “es el total, no las partes solas, lo que cuenta”.
- Por todo lo anterior se puede inferir que “una organización es simplemente un sistema abierto”, que depende también de su medio externo para poder vivir. Es

así como la organización dentro de tal concepción, está expuesta a cualquier influencia y transacción con el mundo exterior mientras existan.

Por todo lo anterior queda justificado, nuevamente, el empleo de “organización” como sistema abierto a lo largo de este trabajo de investigación.

4.3 PROCESO DE CRECIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Sweringa y Wierdsma proponen un proceso de desarrollo por el que pasan las empresas en vías de crecimiento. Dicho proceso involucra desde que se funda la organización, su etapa de desarrollo y la de estabilidad.

4.3.1 FASE INICIAL

La base de toda empresa es su fundador. Que los autores proponen como una persona con gran empuje para proveer y comercializar un producto o servicio. Este fundador comienza por emplear personas que comparten el propósito que tuvo al crear su empresa, y además personas que él cree que están preparados para desempeñar el trabajo que tiene que hacerse. Basados en ello y en las capacidades de los empleados, se dividen las tareas de común acuerdo. También se determina qué debe hacerse, la habilidad de quien debe hacerlo, y el fundador, cómo llevarlo a cabo y, en particular, cómo se debe cooperar.

Es en esta etapa cuando comienza a construirse la cultura de la organización y los canales de comunicación, se definen los puestos y las tareas. Es digamos, la fase de integración de todos los elementos que en ese momento se encuentran en la empresa.

El inicio del proceso de desarrollo de una empresa depende del propio fundador, pues él será quien de las pautas a seguir en cuanto a la organización, estructura y camino de la misma. Además de acuerdo a sus ideas, será el modelo que se seguirá con el tiempo, y determinará los objetivos y las formas (estrategias) para lograrlos. Entonces, sería en esta etapa en la que la empresa estaría más vulnerable y accesible a los factores externos, a los cambios y a las adopciones de programas o modelos. Por lo tanto, sería conveniente que el propio fundador, tuviera bien definidas las metas y lo que en general quiere hacer con su empresa. Pero de una manera informada y adecuada a su tiempo. Es decir, que quien desee fundar una empresa debe recordar que de él dependerá el modelo que la organización tome en las demás fases de crecimiento y establecimiento.

4.3.2 FASE DE CRECIMIENTO

A la etapa de inicio, sigue el periodo de crecimiento, en el que transcurrido el tiempo, y de manera ideal, la empresa comenzará a expandirse, a transformar ciertas cosas, y también, tendrá cambios de personal de manera gradual y cambios contextuales de acuerdo a los tiempos en los que se desarrolle. Además los conocimientos irán pasando de los veteranos a los nuevos, que deberán aparecer en un manual organizacional para su consulta y confirmación.

Así, el fundador se convierte en el director o gerente general, comienza a delegar funciones, lo que da paso a la definición de la estructura en la empresa, que también debería encontrarse en el manual. Además, el “jefe” detecta gente capaz y con visión parecida a él con los que acuerda cómo fijar procesos de comunicación, toma de decisiones, reportes y evaluación. A esto se le llama, “sistemas gerenciales” o de liderazgo.

Ya que en esta etapa, la influencia del fundador en el comportamiento de sus empleados ya no es tan directa, son los líderes quienes se convierten en portadores de opiniones, valores y normas.

4.3.3 FASE DE ESTABLECIMIENTO

Ahora que la empresa se encuentra “bien organizada”, comienza la etapa de “estabilidad”. Es decir, ya están establecidas las formas de hacer las cosas, las redes de comunicación y retroalimentación, de evaluación, etc. En esta fase, la empresa ya sabe cómo funcionar, qué le falta, qué tiene que hacer o cambiar para lograr sus objetivos, entre otros. (SWIERINGA Y WIERDSMA, 1995:7-8)

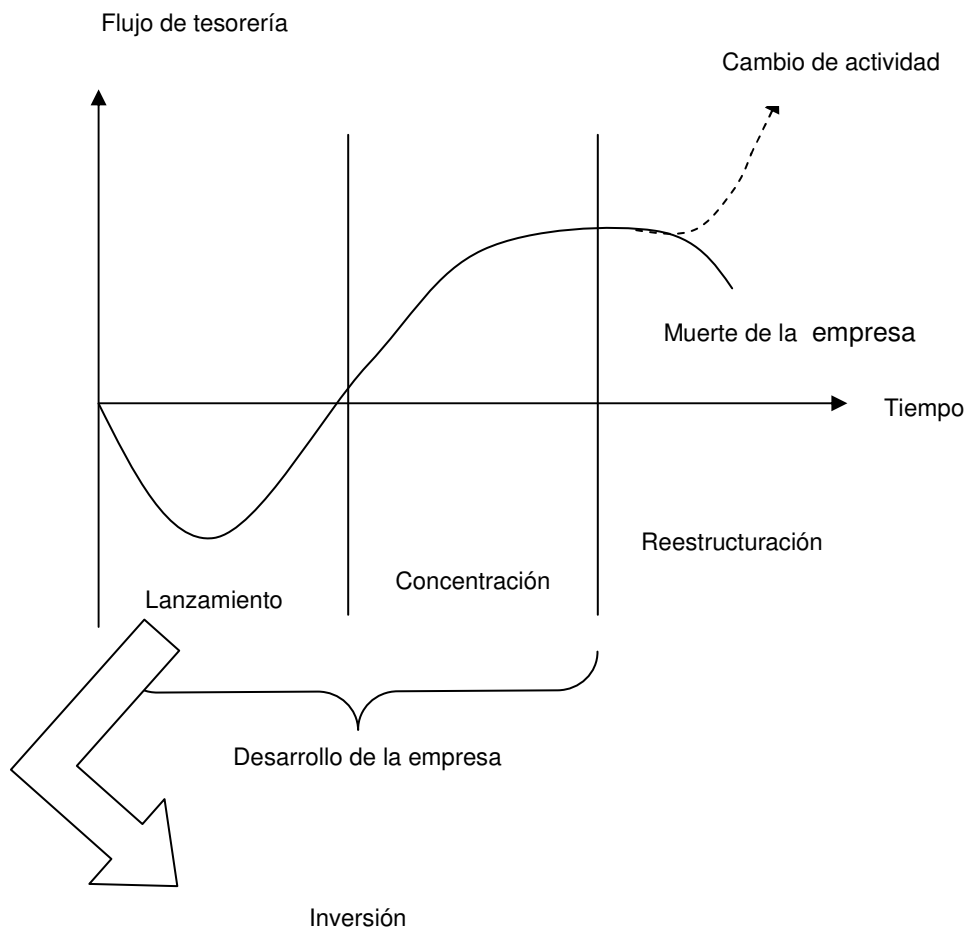
Cada etapa empresarial se encamina a lograr su visión, que para la mayoría es seguir creciendo. De la organización dependerá si los cambios serán sorprendidos o controlados. Y como se ha analizado a lo largo de este estudio, la adopción de sistemas dirigidos a una mejor reacción y adaptación a los cambios como el AO, Comportamiento, y comunicación, son parte del proceso que hará que la empresa logre sus metas y sobretodo, logre sobrevivir en su medio lleno de cambios. Basada en lo anterior, podría inferirse que las etapas inicial y de crecimiento son las “ideales” para implementar dichas disciplinas, pues de acuerdo a las circunstancias, es el momento en el que los empleados están adaptándose a su trabajo, a cómo hacerlo, a sus compañeros, sus jefes, etc., por lo tanto al explicarles las razones de tales “conjunto de esfuerzos” ellos lo tomarán con

mayor naturalidad, pues aún no tienen bien definido el funcionamiento y organización de la empresa. Entonces, el fundador de la misma debe tener suma conciencia de su contexto, y debe apoyarse de personas especializadas que lo guíen en el proceso de creación de una empresa, pues desde sus inicios debe conocerse qué podría afectarle y cómo podría responder. Iniciando también, el proceso de aprendizaje de la organización, pues lo que obtenga a través del análisis previo, pasará poco a poco y cuando más se vaya estableciendo, a los demás empleados a través de la comunicación directa o a través de los líderes de la empresa.

De manera complementaria a continuación se presenta una interpretación personal, acerca del “Ciclo de vida de una empresa”, basado éste en el presentado por por Antoine Chauveau desde la perspectiva financiera.

Figura 8

CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA: PERSPECTIVA FINANCIERA



○ **Explicación:**

Lanzamiento: Para empezar la actividad, la empresa necesita invertir en capital social (personal, máquinas, infraestructura etc.). Este esfuerzo se traduce en una fuerte inversión económica y salida de dinero (déficit presupuestal, deudas importantes al banco etc.).

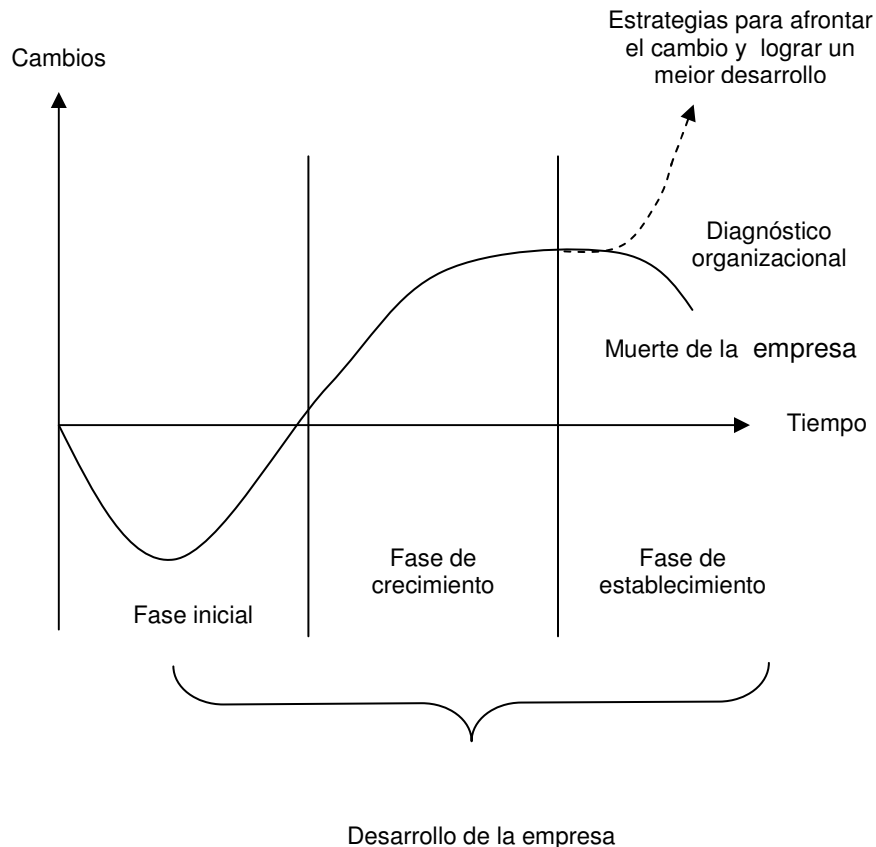
Concentración: Retroalimentación o *feedback* de la inversión inicial. La actividad genera riqueza económica y permite a la empresa un crecimiento durable.

Reestructuración: En relación con la baja de actividad, ocurren problemas de tesorería expresión directa de la consecuencia de un entorno exterior particularmente difícil (competición exacerbada).

A partir de eso, la empresa debe analizar el cambio exterior y reaccionar (¿cambio de actividad?) con el afán de garantizar los ingresos y asegurar el desarrollo de la empresa y su perennidad. (CHAUVEAU, 2004)

Figura 9

CICLO DE VIDA DE UNA EMPRESA: PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL



La empresa desde que inicia comienza su proceso de desarrollo, pero también se enfrenta a cambios tanto internos como externos. Después de un tiempo, cuando ésta

parece estar “establecida”, es necesario llevar a cabo un diagnóstico organizacional que arroje datos que demuestren si se han logrado los objetivos de desarrollo, si es posible implementar estrategias o si se determinará que el entorno y los cambios internos la han sobrepasado.

4.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN NUESTRO TIEMPO

Las organizaciones de hoy se encuentran en un ambiente diferente a los anteriores. Puede sonar lógico, pero como se expuso previamente, los intereses, estructuras y modelos han ido transformándose con el paso de los años, tratando de adaptarse a las condiciones en las que viven.

En nuestra época, existen ciertos elementos que son distintivos en ellas. A continuación se presentan los más importantes de acuerdo a la línea de investigación de esta tesis.

4.4.1 EL CAMBIO

Como se ha dicho a lo largo de esta investigación, el fenómeno del cambio organizacional es de cierta forma, el elemento más común al que se tienen que enfrentar las organizaciones de hoy.

Así, MERCADEO.COM afirma que “el desafío que enfrenta todo organismo vivo, en cada momento, es precisamente adaptarse a los cambios. Decisión y cambio se encuentran íntimamente relacionados”. Refiriéndose a las empresas dice que las transformaciones que sufren tanto externa e internamente a cada momento, “requieren una atención y reflexión cuidadosa de los procesos de cambio de la necesidad de desarrollar capacidades para entenderlo y crear mecanismos para administrarlo, manejarlo”. Según el sitio Web, “el cambio simplemente tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes”.

Cabe también destacar que los cambios, como se vio en los apartados previos, no solamente pueden ser externos (reducción de inversiones, cambios en la bolsa, situación económica del país, etc.) sino también internos (implementación de un nuevo programa, cambio de puestos, reducción de personal, compra de nueva maquinaria, implementación de nuevas tecnologías, etc.).

Además, como se ha comprobado hasta el momento, la adaptación y desarrollo de una empresa es un proceso gradual, que consiste en fases o etapas como cualquier

proceso empresarial. De esta forma, el cambio debe ser organizacional debe ser diagnosticado, analizado desde todas sus perspectivas, evaluado y adecuado a las estrategias que se propongan. Pero, algo sumamente importante, es que cualquier cambio debe ser ACEPTADO por los miembros de la empresa. Es decir, los empleados y los públicos externos deben saber que está pasando algo, qué es, por qué, en qué les afecta, etc. Ya que “el cambio siempre ha estado aquí, seguirá produciéndose y debemos aceptarlo, porque es el único elemento que es permanente y predecible”. (MERCADÉO.COM)

4.4.1.1 RESISTENCIA AL CAMBIO

Otra característica de las empresas actuales, por incongruente que parezca, es la resistencia al cambio. Es decir que muchas empresas aún cuando tienen a su alrededor un sinnúmero de procesos, funciones, estructuras, movimientos, transformaciones en su entorno y dentro de ella, son renuentes a adaptarse, y consideran que las formas de trabajar que han utilizado durante cierto tiempo siguen siendo las adecuadas.

En este punto, cabe también aclarar que el grado de resistencia al cambio depende del mismo cambio, de qué tipo sea, o bien de cuánto se conozca su naturaleza y consecuencias. Ya que “los cambios sustituyen lo conocido por incertidumbre”. (MERCADÉO.COM)

4.4.1.1.1 TÉCNICAS PARA AFRONTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Muchas han sido las propuestas para luchar contra las posturas negativas hacia el cambio organizacional, el mismo sitio Web de mercadeo.com, propone las que según él “han probado mayor eficiencia”:

- 1) *Educación v comunicación.* La resistencia puede lograr reducirse mediante la educación y comunicación, de modo que se entiendan los motivos del cambio. Esta táctica supone básicamente que la causa de la resistencia radica normalmente en la información deficiente y una comunicación con mucho ruido.
- 2) *Participación.* Es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido. Antes de hacer un cambio, conviene que los todos los involucrados participen en el proceso de decisión.

- 3) *Orientación y apoyo.* Los agentes de cambio pueden ofrecer una gran diversidad de esfuerzos de apoyo tendientes a reducir la resistencia. Cuando el miedo y la ansiedad son considerables, el ajuste se facilita con la orientación.
- 4) *Negociación.* Otra forma en que el agente del cambio puede superar la resistencia, consiste en dar algo de valor por una disminución de la resistencia.

Estas técnicas están estrechamente ligadas al AO, pues podrían utilizarse para la fase inicial de la implementación del mismo. Así, tanto los jefes renuentes al cambio, así como los empleados con desconfianza en sí mismos y en su entorno, reflexionarán y comprenderán por qué es importante prepararse para el cambio ya que éste siempre existirá. Además, permitirán el entusiasmo hacia lo nuevo y el fomento de la creatividad y liderazgo dentro de la organización. Pues cuando los empleados se convencen de la importancia de controlar los cambios y se les hace sentir como parte necesaria en tal proceso, ellos querrán participar mediante sus propuestas, ideas, sugerencias, informando lo que pasa en su exterior, etc., además trabajarán con más ánimo y querrán actualizarse y tener más conocimientos sobre todo lo que pasa en la empresa para poder ayudar a que los cambios imprevistos no afecten tanto a su propia persona, a su trabajo y a la empresa en conjunto.

4.4.2 CONOCIMIENTO

Dentro de los estudios socio-culturales, muchos investigadores han definido a la sociedad actual como la “sociedad del conocimiento”. En la que el contexto político, económico y social ha evolucionado en la “era de la convergencia” en donde áreas que antes eran independientes ahora se encuentran interdependientes: la tecnología, la comunicación, la informática y los medio informativos principalmente. (BENAVIDES, 2003)

Debido a que hay muchas áreas confluidas, se encuentran rodeadas de información, conceptos, ideas, discursos, etc. Estos han ido transformándose en respuestas para una mejor adaptación a tantos cambios que se viven en el contexto que las rodea. Esto definitivamente ha causado que los hombres que se desenvuelven en dicha sociedad requieran conocimiento de cómo hacer las cosas, cómo manejarlas, cómo evitarlas, cómo mejorarlas, a través de la propia experiencia, de la capacitación, de la preparación y estudios, entre otros. Además, se tiene libre acceso a la información mundial a través de las tecnologías, y los medios informativos. Entonces, puede inferirse

que tal sociedad es una sociedad global, más exigente, con mayor libertad de expresión, y necesidad de información. Es una sociedad que requiere aprender para comprender y adecuarse en el medio en el que vive. (BENAVIDES, 2003)

Ya que las empresas son definitivamente integrantes de dicha sociedad, y debido a que una organización es una sociedad en sí misma, no puede escapar a que su contexto sea igual al de los demás. Es decir, para ella también, el conocimiento es su principal recurso y su principal fuente de ventaja competitiva; “la transformación del conocimiento en innovación permitirá dar respuesta a las exigencias del mercado”. Por ello el reto de la organización “es atraer, desarrollar, retener y aprovechar al máximo el capital intelectual de las personas que las componen, ya que de ello depende la anticipación al futuro, y por tanto, la posibilidad de competir con garantías en la era de la globalización”. (COBANERA)

En una empresa, tanta información, conocimientos, tecnología e innovaciones debe estar controlado para que su destino sea el que la propia organización requiere, a esta área se le ha denominado Gerencia del Conocimiento que además toma en cuenta la creatividad y otras características de los recursos humanos. De ésta disciplina se ha profundizado ya en el capítulo 1.

4.4.3 LA COMUNICACIÓN

Ya se ha mencionado mucho sobre los cambios y retos por los que atraviesan las empresas actuales. Pero como también se dijo, la visión empresarial ya no puede ser rígida, sino sistémica, por lo que

no sólo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX [...] A ésta debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el ‘sistema nervioso central’ de todos los procesos de la dinámica integral de una organización. (VALLE)

En el capítulo 2 de esta investigación se ha profundizado en la comunicación organizacional: sus principales características, su importancia para la empresa, sus elementos, flujos, etc. A lo que la autora del presente artículo complementa diciendo que ésta “se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto

internos como externos, la definición de identidad y el uso y apropiación tecnológica que se requiere”. (VALLE)

La autora afirma que en nuestros tiempos, el comunicador organizacional

deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos, todo ello con base en la investigación aplicada

Esto también se refiere a que los comunicadores deben tener una visión de sus tareas partiendo desde el supuesto de que las organizaciones son “realidades en construcción, que permiten visiones integrales y posibilidades de intervenciones deliberadas y sistemáticas para adecuarlas a los que pretenden ser”. Por ello, el papel de la comunicación organizacional debe considerarse como “una estrategia integral que posibilita proyectar identificadores para propiciar una imagen coherente de la organización, relacionar sus necesidades e intereses con los de su personal, con los consumidores, con el contexto en el que actúa y con las necesidades sociales”. (VALLE)

4.4.4 EL GERENTE

Regularmente cuando la gente visita una empresa como cliente (sea tienda, restaurante, hotel, industria, etc.) y se tiene algún comentario, duda, mensaje, retroalimentación, queja, etc., que no pudo ser atendida por otra persona, se dirige hacia el gerente. Cuando se es proveedor o socio es con el gerente con quien se negocia o se toman las decisiones. Y dentro de la organización, se le conoce como “el que manda”. Pero en realidad, ¿cuáles son las funciones específicas del gerente?

Robbins dice que los administradores (como él llama a los gerentes), son quienes hacen las cosas por medio de otras personas, y para alcanzar sus metas: “toman decisiones, asignan recursos y dirigen actividades”. En palabras más concretas, un gerente es “la persona que supervisa las actividades de otros, y son responsables de que las organizaciones alcancen sus metas”. (ROBBINS, 1991: 3) Entonces, se ratifica que son ellos los que se encargarían de aplicar y guiar el proceso de AO en la empresa.

4.4.4.1 FUNCIONES

Un elemento clave en casi todas las definiciones de “gerencia y gerente”, es que la función de la gerencia consiste en “dirigir a la gente hacia el comportamiento deseado”.

Lo que puede lograrse de dos maneras:

- **Directa:** se refiere a la interacción directa con el empleado, al instruirlo, persuadirlo, entrenarlo, asesorarlo y motivarlo. Lo que usualmente percibimos como LIDERAZGO.
- **Indirecta:** tiene que ver con el desarrollo de una organización eficaz, que incluya estrategia, estructura, cultura y sistemas. Llamaremos a esto GERENCIA. Entonces, la gerencia consiste en un liderazgo indirecto. (SWIERINGA Y WIERDSMA, 1995:18)

Partiendo de lo anterior, puede decirse en una organización es en el sentido instrumental, una serie de herramientas: estrategia, cultura, etc. Éstos son usados por la gerencia para controlar el comportamiento de manera que satisfaga las demandas del medio externo. Este enfoque coincide con el de sistema, en el que la función de la gerencia es diseñar y dirigir el mismo. Sin embargo, tomando a la gerencia desde el punto de vista de “construcción social”, podemos ver que los gerentes son líderes: personas que toman decisiones concernientes a la posición que la empresa pretende alcanzar en su ámbito, que filtran señales y desempeñan un papel decisivo, innovador y estimulante en el proceso de organizar. (:18-19)

Por su parte Robbins afirma que el francés Henri Fayol definió las cinco funciones principales de los administradores: planeación, organización, mando, coordinación y control. Para el primero, en 1991, estas funciones se condensaban en cuatro: planeación, organización, dirección y control. (ROBBINS, 1991: 3-4)

4.4.4.2 CARACTERÍSTICAS

Como se ha mencionado continuamente, una de los elementos que caracteriza el ámbito empresarial global, es el cambio: cambio externo e interno, mundiales, locales, etc. Por ello, en la medida que la competitividad sea fundamental en el éxito de cualquier organización, los gerentes o propio líderes deben realizar más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Entonces los esquemas gerenciales son reflejo de dichos cambios, necesidades y esfuerzos. Debido a ello, según José Morera Cruz, dicho puesto exige:

- Ser un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio,
- Crear un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización y una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales,
- Analizar y definir un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo;
- Lograr un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. (MORERA, 2002)

El mismo investigador identifica las características más importantes que definen “el perfil del directivo del nuevo siglo”:

- ◆ Capacidad para establecer y desarrollar relaciones con otras personas (así lograr la conjunción de redes de trabajo)
- ◆ Tener relaciones personales en otros países o en áreas de actividad diversas.
- ◆ Adaptación al cambio y una visión estratégica.
- ◆ El tener un espíritu emprendedor
- ◆ Tener capacidad para operar y conducirse en entornos multiculturales.
- ◆ Dominar, como mínimo, dos idiomas correctamente (sobre todo el inglés)
- ◆ Respetar la idiosincrasia de los clientes o socios de diferentes culturas.
- ◆ Sensibilización de los directivos hacia los problemas éticos,
- ◆ Motivar y generar confianza, apertura hacia la innovación, capacidad para comunicar eficazmente

- ◆ Poseer una buena formación y mucha iniciativa personal.
- ◆ La experiencia profesional es un factor imprescindible

Además de estos elementos distintivos del gerente del “Siglo XXI”, Morera también nos plantea algunos sociodemográficos y académicos:

- ◆ Tener desde los 30 hasta los 65 años
- ◆ Contar mínimo con una maestría
- ◆ En cuanto al sexo, es una cuestión superada
- ◆ Con conocimientos en informática

En relación con la comunicación, Nosnik y Martínez de Velasco dicen que las personas que ocupan puestos gerenciales, ejecutivos y directivos, deben conocer qué es la comunicación y cómo funciona en su institución. Pues, “es un hecho conocido por toda persona que labora en una organización en estos niveles (gerencial y directivo) que conforme mayor sea mayor la responsabilidad, más tiempo se dedica a la comunicación y al manejo de información como parte medular del quehacer diario”. (MARTÍNEZ Y NOSNIK, 1988: 7-8)

En general se puede concluir que el gerente de la época actual cuenta con una preparación profesional que le ha construido una visión diferente del ámbito empresarial. Además, es una persona emprendedora, segura de sí misma, capaz de comunicar y relacionarse con las personas, es estratega, organizador y líder. Tiene los conocimientos necesarios para realizar sus labores, y se actualiza constantemente.

El gerente de hoy debe tener conciencia de lo que puede afectar a la empresa para la cual trabaja, y conocer las herramientas útiles que podrá usar para enfrentar dichos problemas. Es una persona que adapta sus conceptos teóricos al contexto en el que se vive, por lo que no es resistente al cambio y está preparado para controlarlo.

En la actualidad, el gerente o administrativo, es el resultado de la combinación perfecta entre habilidades técnicas, personales, específicas y generales, "la idea es concebir una maquina perfecta para la dirección con todos los conocimientos en cuanto a

la administración se refiere, pero con mucho de corazón, y carisma entre las personas". (MORERA, 2002)

4.5 CONCLUSIÓN

A lo largo de este capítulo se expusieron las particularidades de las empresas contemporáneas. Que *grosso modo* se determinan por el cambio organizacional, que hace girar entorno a él las funciones, estrategias y estructuras de ella. Además debido a estos cambios y necesidad de reacción favorable, los gerentes actuales son principalmente líderes, con una preparación profesional integral, conscientes de la realidad en la que viven, emprendedores y con conocimiento y facilidad para comunicarse y relacionarse con los demás.

Lo anterior ha sido la pauta en la creación de este trabajo de investigación, pues ya que la empresa se encuentra inmersa en un ambiente de cambio constante, entonces también le es necesario aprender continuamente para ser capaz de reaccionar y adaptarse. Por lo tanto, el gerente que como se observó es la pieza "clave" más no la más importante de la empresa, debe tener una visión y conciencia de la situación actual y conocer los elementos básicos que harán que su empresa logre sus objetivos.

Entonces, el gerente, administrador o directivo, debe recordar y tener muy en cuenta que el éxito organizacional depende de los trabajadores, de sus acciones, en qué tanto repercuten sobre ésta, en cómo aprenden y realizan su trabajo, en cómo se sienten con su labor, etc. Además saben cómo elegir y proponer estrategias que integren tanto la visión de los empleados como la de la propia organización, en cómo hacer que éstos se sientan bien consigo mismo y seguros de su trabajo, que se identifiquen con su empresa y que hagan su labor con gusto, que quieran crecer y desarrollarse al igual que la organización.

Por lo tanto, si se piensa en lo planteado en los tres capítulos anteriores, se verá que este proceso implica la adopción de sistemas o disciplinas actualizadas como el AO, pues es el propio conocimiento es un valor añadido a la empresa, y el Comportamiento organizacional, que se fija en los recursos humanos; teniendo las dos de manera implícita, las habilidades de comunicación. De este modo se puede inferir que además de todas sus funciones, el gerente debe ser "quien tome conciencia" de las necesidades de la empresa

y quien se prepare, estudie, aprenda y haga algo para resolverlas (estrategias y sistemas) Por lo tanto, debe interesarse por aprender de ellas.

Es así como esta tesis, pretende ser un escrito, más no un manual que apoye a los gerentes en su proceso de aprendizaje, que repercutirá en mejoras para la empresa, y la convertirá de manera ideal en una “organización inteligente”.

Ahora que se han expuesto los puntos complementarios a esta investigación, y con el objetivo de brindar un poco de “realidad actual” a los conceptos teóricos que se han revisado a lo largo de la tesis, es adecuado continuar con el apartado metodológico.